

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Под общей редакцией Г. В. Бороздиной

УЧЕБНИК и ПРАКТИКУМ



 **Юрайт**
издательство

УМО СПО рекомендует

biblio-online.ru

Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ СПО

Под общей редакцией Г. В. Бороздиной

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ■ Юрайт ■ 2017

Авторы:

Бороздина Галина Васильевна — кандидат философских наук, заведовала кафедрой педагогики и психологии Белорусского государственного экономического университета — предисловие; гл. 1, 2, 6, 8, 9; словарь основных понятий;

Кормнова Надежда Александровна — кандидат философских наук, доцент — гл. 3—5, 7.

Рецензенты:

Касьяник Е. Л. — кандидат психологических наук, доцент, проректор по учебной работе УО «Республиканский институт профессионального образования»;

Смирнов Н. А. — кандидат философских наук, доцент кафедры философии и методологии науки УО «Белорусский государственный университет».

Бороздина, Г. В.

Б83

Психология общения : учебник и практикум для СПО / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 463 с. — Серия : Профессиональное образование.

ISBN 978-5-534-00753-4

В книге собран основной материал по вопросам психологии и этики делового общения. Авторы структурировали его в наиболее удобной и приемлемой для усвоения форме.

Особенностью этого учебника является его комплексный характер: деловое и неформальное общение рассматриваются в тесной взаимосвязи.

Материал изложен живым и доступным языком, широко иллюстрирован конкретными примерами из художественных произведений и реальных жизненных ситуаций, высказываниями известных деятелей. Кроме того, здесь рассматриваются психологические приемы, которые читатели могут использовать в своей жизненной практике.

Учебник содержит контрольные вопросы и задания, словарь основных понятий, список литературы, а в конце каждой главы есть психологический практикум.

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, а также для широкого круга читателей.

УДК 159.9(075.32)

ББК 88.5я723

Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Общение как нравственно-психологическая проблема	10
1.1. Сущность, функции и структура общения.....	11
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>20</i>
1.2. Виды и формы делового общения	21
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>24</i>
1.3. Коммуникативная сторона общения.....	25
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>28</i>
1.4. Интерактивная сторона общения	28
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>38</i>
1.5. Перцептивная сторона общения	38
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>51</i>
1.6. Стили общения.....	52
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>58</i>
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	<i>58</i>
Глава 2. Невербальные средства общения	69
2.1. Кинесические особенности общения	70
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>82</i>
2.2. Проксемические особенности общения	82
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>89</i>
2.3. Особенности визуального контакта.....	90
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>93</i>
2.4. Паралингвистические особенности общения.....	93
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>98</i>
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	<i>98</i>
Глава 3. Культура речевого общения	102
3.1. Культура речи делового человека.....	103
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>109</i>
3.2. Публичные выступления.....	110
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>123</i>

3.3. Нравственно-психологические особенности спора	123
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	130
3.4. Психологические механизмы влияния на партнера	130
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	139
3.5. Культура слушания партнера	139
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	146
3.6. Барьеры в общении и их преодоление	146
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	154
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	154
Глава 4. Технология делового общения	159
4.1. Деловой протокол: сущность, характеристика, значение.....	160
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	168
4.2. Деловые беседы.....	169
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	184
4.3. Деловые переговоры.....	185
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	200
4.4. Культура деловых совещаний.....	200
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	206
4.5. Особенности общения с иностранными партнерами	206
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	225
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	226
Глава 5. Нравственно-психологические аспекты отношений в коллективе.....	232
5.1. Роль этики в деловом общении	233
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	240
5.2. «Человеческие отношения» и мотивация деятельности.....	241
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	246
5.3. Деловое общение и психология коллектива.....	246
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	255
5.4. Особенности общения в коллективе «по горизонтали».....	256
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	262
5.5. Особенности общения «по вертикали»	262
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	273
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	273
Глава 6. Конфликты в деловой сфере	278
6.1. Природа и причины конфликтов.....	279
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	285

6.2. Типология конфликтов.....	285
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>291</i>
6.3. Разрешение конфликтов.....	291
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>297</i>
<i>Психологический практикум «Познай себя».....</i>	<i>297</i>
Глава 7. Служебный этикет	303
7.1. Деловая этика и этикет.....	303
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>311</i>
7.2. Приветствия, представления, знакомства	311
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>320</i>
7.3. Этикет телефонных разговоров.....	320
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>334</i>
7.4. Культура деловой переписки	335
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>341</i>
7.5. Прием и общение с посетителями	342
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>349</i>
7.6. Подарки и сувениры.....	349
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>355</i>
7.7. Официальные приемы.....	355
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>361</i>
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	<i>361</i>
Глава 8. Искусство самопрезентации	367
8.1. Имидж делового человека.....	367
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>372</i>
8.2. Внешний вид делового человека.....	372
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>381</i>
8.3. Телесный имидж.....	381
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>388</i>
8.4. Модели поведения	388
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>395</i>
8.5. Самоподача в общении	396
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>400</i>
<i>Психологический практикум «Познай себя».....</i>	<i>401</i>
Глава 9. Стресс-менеджмент в деловом общении	405
9.1. Эмоции в жизни делового человека.....	406
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>410</i>
9.2. Стрессы и стрессовые состояния	411
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>419</i>

9.3. Профессиональное выгорание и его профилактика	419
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	434
9.4. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции	434
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	444
<i>Психологический практикум «Познай себя»</i>	444
Словарь основных понятий	454
Литература	459

Предисловие

Владение искусством общения, знание психологических особенностей и навыки применения психологических методов крайне необходимы специалистам, чья работа предполагает постоянные контакты типа «человек — человек»: политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Необаятельный, угрюмый человек практически всегда испытывает затруднения в общении с коллегами, ему сложно устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, — создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Общение с людьми — это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому. В зарубежных учебных заведениях проблеме общения уделяется огромное внимание. В обучающие программы обязательно включаются этика и психология делового общения, большим успехом пользуются социально-психологические тренинги по общению, издаются многочисленные пособия, способствующие освоению и применению психологических приемов делового общения.

Авторы данной работы поставили своей задачей систематизацию имеющегося материала, структурирование его в наиболее удобной и приемлемой для усвоения форме в соответствии с учебными программами.

Особенностью настоящего учебного пособия является его комплексный характер: деловое и неформальное общение рассматриваются в тесной взаимосвязи.

Материал широко иллюстрирован конкретными примерами из художественных произведений и реальных жизненных ситуаций в такой форме, в которой эти примеры

близки, доступны и легко узнаваемы читателем, рассматриваются психологические приемы, которые читатели могут использовать в своей жизненной практике.

В конце каждой главы помещен психологический практикум. С какой целью это сделано? Всем известно, что управление другими начинается с управления собой. Каждому нужно иметь представление о своих особенностях, способностях, сильных и слабых сторонах. Приведенные в психологическом практикуме тесты и задания выполняют двойственную роль: помогают аккумулировать определенную информацию о себе и пробуждают интерес к собственной личности. Этот интерес будет проявляться и во время тестирования, и после него, так как ответы на поставленные вопросы заставляют задуматься и приглядеться к себе.

Кроме того, важно не только получить определенный объем знаний, но и реализовать эти знания в процессе общения и взаимодействия с другими людьми. Прагматичный Дж. Д. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает умение общаться? Это значит умение разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание этики и психологии общения.

В пособии представлен словарь основных психологических и этических терминов, обращение к которому будет способствовать усвоению материала, а также список литературы, знакомство с которой предоставит читателю возможность более углубленно изучить заинтересовавшие его вопросы.

Авторы надеются, что данное учебное пособие будет полезным всем, кто интересуется этикой и психологией делового общения, кто постоянно работает над собой и стремится к успеху; что данная книга поможет читателю лучше понять и почувствовать те проблемы, с которыми люди сталкиваются на каждом шагу, осознать свои чувства и поступки, обратить взор на свой внутренний мир и, может быть, впервые открыть для себя, что и у других людей такой мир существует.

Восточная мудрость гласит: «Знать, чтобы уметь». Мы будем рады, если знакомство с этой книгой предоставит вам знания, а использование психологических приемов принесет умения. И если читатель в итоге почувствует радость и гармонию в общении с друзьями, коллегами, деловыми партнерами, а также с незнакомыми людьми — будем считать свою задачу выполненной.

В добрый путь!

Глава 1

ОБЩЕНИЕ КАК НРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Проблема общения многогранна. За последние годы она стала предметом изучения многих наук. Но каждая наука вкладывает свое содержание в определение понятия «общение». И единства пока нет.

Сложность достижения единства в понимании того, что же такое общение, с одной стороны, связано с его вездесущностью. С другой стороны, попытки охватить всевозможные составляющие понятия «общение» приводят к тому, что само оно исчезает, растворяется и теряет свою живую ткань.

И все-таки, что же такое общение?

Каждый из нас знаком с такими привычными словосочетаниями как «общение с искусством», «общение с ЭВМ», «общение с природой», «общение с животными» и т.д. Довольно скоро может показаться, что границ у этого понятия не существует, его объем бесконечен, а значит, как говорил выдающийся советский психолог Л. С. Выготский, когда объем понятия стремится к бесконечности, его содержание стремится к нулю.

В процессе общения люди обмениваются друг с другом знаниями, опытом, научной, житейской, учебной информацией. Взаимодействуя, они достигают договоренности о совместном труде и отдыхе; устанавливают единство настроений и взглядов; достигают общности мыслей, переживаний, установок по отношению к различным событиям, другим людям, самим себе. При общении передаются манеры, обычаи, стиль поведения, проявляются сплоченность и солидарность, отличающие групповую и коллективную деятельность.

К сожалению, научные представления об общении достаточно противоречивы. Имеется большое количество монографий и научных исследований по проблеме обще-

ния, но проблема делового общения в отечественной литературе остается практически мало изученной¹.

Мы не ставили своей задачей предложить новую трактовку проблемы общения, а сделали попытку на основе имеющихся научных и научно-популярных отечественных и зарубежных публикаций систематизировать материал в удобной и легкой для усвоения форме.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** проблемное поле изучаемого курса, понятийно-категориальный аппарат и особенности деловой культуры современного специалиста;
- **уметь** анализировать особенности различных видов и форм делового общения;
- **владеть** навыками, позволяющими определять эффективность и целесообразность применяемых в деловой сфере стилей общения.

1.1. Сущность, функции и структура общения

Я не ловчу, пусть будет путь гористым,
Тернистым будет пусть, но будет чистым.

Тебя я, жизнь, прошу лишь об одном:
Ты не лишай меня стыда и чести,
Не обучай ни хитрости, ни лести,
Поскольку мы единожды живем.

Т. Зумакулова

-
1. Характеристика понятия «общение».
 2. Виды потребностей в общении.
 3. Структура общения.
 4. Функции общения.
-

Характеристика понятия «общение». Невозможно представить себе развитие человека, его связь с социу-

¹ В данной главе использованы следующие публикации: *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1990; *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1980; *Бодаев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982; *Леонтьев А. А.* Психология общения. Тарту, 1974; *Ломов Б. Ф.* Проблема общения в психологии. М., 1981; *Жуков Ю. М.* Эффективность делового общения. М., 1988; *Даниленко О. И.* Культура общения и ее воспитание. Л., 1989; *Леонов Н. И.* Психология делового общения. М., 2002; *Станкин М. И.* Психология общения. М., 2000.

мом вне общения с другими людьми. Исторический опыт и повседневная практика свидетельствуют о том, что полная изоляция человека от общества, лишение его контактов с другими людьми приводит к полной утрате человеческой личности, ее социальных качеств и свойств.

Общение включает в себя все многообразие духовных и материальных форм жизнедеятельности человека и является его насущной потребностью.

Непреодолимая притягательность общения для человека прекрасно выражена в известном высказывании французского писателя А. де Сент-Экзюпери: «Единственная настоящая роскошь — это роскошь человеческого общения».

Необходимость общения обуславливается в конечном счете необходимостью совместного участия людей в производстве материальных благ. А в сфере духовной жизни центральное место занимает потребность личности в приобретении социального опыта, в приобщении к культурным ценностям, в овладении принципами и нормами поведения в обществе и конкретной социальной среде, а все это невозможно без контактов с другими людьми.

Интерес к проблеме общения уходит своими корнями в далекое прошлое. Общение, процессы взаимодействия между людьми, их взаимоотношения, те вопросы, с которыми сталкивался человек, вступая в контакт с другими людьми, всегда привлекали к себе пристальное внимание.

Элементарная функция общения — достижение взаимоотношения. Кажется, что может быть проще! Улыбка, рукопожатие, одобрительный кивок, приветствия и т.д. Но уже на этом начальном этапе возникают непредвиденные и досадные недоразумения. Русские, англичане, американцы в качестве приветственного жеста пользуются рукопожатием. Лапландцы трутся носами, самоанцы обнюхивают друг друга, латиноамериканцы обнимаются, французы целуют друг друга в щеку.

Вступая в контакт друг с другом, мы не всегда осознаем, что пользуемся при этом знаками — единицами условного кода, языка, дошедшего до нас из глубины веков, тысячелетиями создававшегося многочисленными народами и расами. Содержание, которое вкладывается в знак, называется его значением. В нем воплощены знания, приобретенные людьми, их практический и теоретический опыт.

Усваивая значения знаков и способы их организации для передачи сообщения, люди учатся разговаривать на том

или ином языке. Язык становится средством общения. В то же время он является средством изоляции для тех, кто его не знает.

Помимо общего для всех индивидов значения, знак может иметь для каждого свой субъективно окрашенный личностный смысл. Он порождается личным опытом человека, его желаниями, надеждами, страхом, иными чувствами.

В послесловии к работе Л. С. Выготского «Мышление и речь» его сподвижник А. Р. Лурия говорит о смысле слова как о «внутреннем значении», которое «имеет слово для самого говорящего и которое составляет подтекст высказывания. Слова “Карету мне, карету!” вовсе не означают только, что Чацкий указывает на карету и просит ее подать. Внутренний смысл высказывания заключается в том, что Чацкий разрывает с неприемлемым для него обществом, а восклицание героя вовсе не передача конкретного события, а “сгусток смысла”, который за ним стоит».

Когда общение формализовано, в словах и поступках людей наиболее важным является их общепринятое значение. Для того чтобы обеспечить точность в фиксации этих значений, юристы, дипломаты и ученые в своей профессиональной деятельности заботятся о строгости формулировок. В принципе, это очень важно в любой профессиональной сфере деятельности.

Если же в общении человек выступает как индивид и выражает собственные взгляды и чувства, для собеседника помимо общепринятого значения поведения становится важным его личностный смысл.

Не все знаки, с помощью которых люди (вольно или невольно) сообщают о себе ту или иную информацию, принадлежат к продуктам культуры. Некоторые из них являются естественными проявлениями организма. К ним относятся: краска, заливающая лицо, или, напротив, внезапная бледность; выступившие на глазах слезы; дрожание рук, голоса и т.д. Эти знаки свидетельствуют о сильных эмоциональных реакциях человека.

Определенные культуры, однако, накладывают ряд требований при проявлении даже наиболее сильных и значимых для человека эмоций.

Так, слезы являются универсальным проявлением горя. В традиционной русской народной культуре было принято рыдать на похоронах. Вдова, не плачущая навзрыд, осуждалась односельчанами.

В связи с этим вспомним стихотворение О. Мандельштама «Лютеранин», в котором он описывает похороны по протестантскому обряду:

*Кто б ни был ты, покойный лютеранин,
Тебя легко и просто хоронили,
Был взор слезой приличной затуманен.
И сдержанно колокола звонили.*

Горе, испытываемое вдовой покойного лютеранина, быть может, несколько не меньше, чем горе русской крестьянки, но религиозно-культурные традиции заставляли одну максимально сдерживать проявление своих чувств, другую — максимально проявлять их.

Необходимо помнить, что лишь часть сведений передается от одного человека к другому сознательно, с целью сообщить что-либо партнеру по общению.

С этой точки зрения знаки подразделяются на:

— **интенциональные** — специально производимые для передачи информации;

— **неинтенциональные** — непреднамеренно выдающие эту информацию.

Поскольку неинтенциональные знаки прежде всего говорят о самом человеке, его непосредственных, спонтанных реакциях, очень важно научиться замечать их и верно расшифровывать.

Давайте задумаемся: если так обстоит дело в сфере элементарной коммуникации, то насколько велика возможность взаимного непонимания в смысловом плане человеческого общения, включающем в себя всю гамму сложных психологических, нравственных, культурных и идейных мотивов, сплав мыслей, настроений и чувств, которыми один человек обменивается с другими в процессе общения.

Эту особенность улавливали, тонко подмечали писатели — «знатоки человеческих душ». В качестве примера хотелось бы привести слова швейцарского писателя Г. Гессе.

«Среди образованных и умных людей, — пишет он, — сплошь и рядом случается, что каждый воспринимает склад ума и язык, догматику и верования другого, как чисто субъективные, как всего лишь приближение, всего лишь ускользающую параболу. Но чтобы каждый признал то же самое и в себе самом и к себе самому приложил, и каждый как за собой, так и за противником оставил право на только ему присущие, собственные, душевный склад, образ мышления и язык, и что, стало быть, двое людей обмени-

ваясь мыслями, постоянно отдавали бы себе отчет о ненадежности своего оружия, многозначности всех слов, необходимости действительно точного выражения, а потому и необходимости всячески идти другому навстречу, обоюдной доброй воли и интеллектуального рыцарства — такие прекрасные, казалось бы, само собой разумеющиеся между двумя мыслящими существами отношения практически встречаются до того редко, что мы от души рады всякому, даже отдаленному их подобию».

Виды потребностей в общении. Потребности современного общества, его духовной и материальной сфер делают проблему общения чрезвычайно актуальной. Без развития форм общения практически невозможны такие области человеческой деятельности, как воспитание, образование, здравоохранение, наука, искусство, политика, идеология и др. В связи с этим выдвигается задача систематизации и накопления достоверных знаний по вопросам общения, прогнозирования потребностей людей в новых его видах при сохранении традиционных.

Общение трактуется как важнейшая социальная потребность, вне реализации которой замедляется, а иногда и деформируется социальное бытие личности, ее взаимоотношение с обществом. В процессе общения человек реализует целый ряд **потребностей**.

Потребность в безопасности проявляется в том, что человек начинает общаться ради снижения страха, внутренней тревоги и неуверенности. Даже совсем незнакомые люди становятся более общительными в ситуации неопределенности или тревожного ожидания.

Аффилиация выражается в стремлении быть в контакте с себе подобными ради самого процесса общения, ради устранения одиночества. Она свойственна людям с высокой тревожностью, впадающим в состояние фрустрации от вынужденного уединения. Такие люди во многом лишены самостоятельности, им требуется лидер.

Потребность в познании. Когда человек рассматривается как источник определенной, нужной в данный момент информации, то главным мотивом общения становится потребность в познании. Например, о лекторе мы судим по тому, как он удовлетворяет эту нашу потребность. Если наша потребность в познании не удовлетворена, то лектор нам не нравится независимо от других его достоинств.

Потребность быть индивидуальностью проявляется в стремлении к такому общению, при котором мы могли бы

«прочитать» на лице, в речи, в поведении другого человека признание нашей неповторимости, уникальности, необычности.

Потребность в престиже выявляется тогда, когда в общении с другими мы получаем признание наших личностных качеств, восхищения нами, положительные оценки окружающих. Не находя признания, человек бывает огорчен, разочарован, а иногда даже агрессивен.

Потребность в доминировании проявляется в стремлении оказывать активное влияние на образ мыслей, поведение, вкусы, установки другого человека. Удовлетворяется эта потребность лишь в том случае, если изменяется поведение другого человека под нашим влиянием.

Наряду с потребностью в доминировании, у некоторых людей присутствует **потребность в подчинении** другому. Общение двух доминантных личностей или двух ведомых бывает крайне затруднено. В первом случае возможен конфликт, во втором — непродуктивность общения и деятельности.

Потребность в покровительстве или **заботе о другом** проявляется в ситуациях, когда кто-то нуждается в помощи. Помогая, человек при этом испытывает удовлетворение. Потребность в заботе о другом постепенно формирует альтруизм.

Потребность в помощи выражается в готовности человека принять помощь. Эта помощь, будучи принятой, приносит удовлетворение тому, кто ее оказал. Отказ партнера может быть воспринят негативно — как необоснованная независимость и гордость.

Мы подошли к вопросу, а что же такое общение вообще, что включает в себя само понятие, на какую трактовку можно опереться?

Очевидно, что общение — сложный и весьма многогранный процесс. Существование множества различных определений понятия «общение» прежде всего связано с различными подходами и взглядами на эту проблему. Рассмотрим некоторые из них.

Б. Д. Парыгин отмечает, что общение может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга. Определение Б. Д. Парыгина

ориентирует на системное понимание сущности общения, его многофункциональность и деятельностьную природу. И действительно, понять общение только в одном аспекте практически невозможно.

А. А. Бодалев предлагает рассматривать общение как «взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми». Позиция А. А. Бодалева стала для многих психологов определяющей.

А. А. Леонтьев подходит к общению как к условию «любой деятельности человека». Л. П. Боева отмечает, что благодаря общению человек усваивает формы поведения. М. С. Каган рассматривает общение как «коммуникативный вид деятельности», выражающий «практическую активность субъекта». В. С. Коробейников определяет общение как «взаимодействие субъектов, обладающих определенными социальными характеристиками».

В целом анализ работ, посвященных теоретическим и прикладным вопросам общения, показывает, что ни в общей, ни в социальной психологии еще не определен принципиальный подход к определению основных параметров понятия «общение».

Мы будем использовать следующее определение.

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека¹.

На практике часто путают или отождествляют два понятия: **общение** и **отношение**. Эти понятия не совпадают. **Общение есть процесс реализации тех или иных отношений.**

Структура общения. Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредованным речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода, когда бы он находился вне общения.

Учитывая сложность понятия «общение», необходимо обозначить его структуру, с тем чтобы затем был возмо-

¹ Краткий психологический словарь. М., 1985. С. 213.

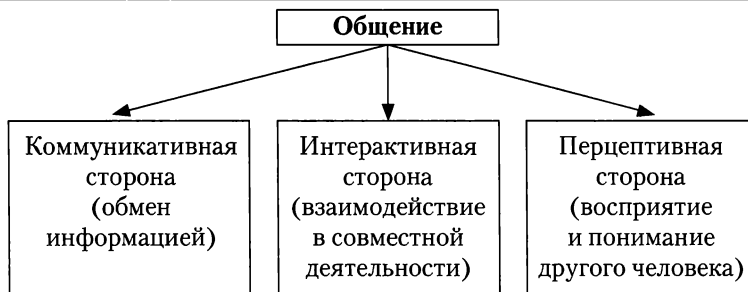


Рис. 1. Составные элементы категории общения

жен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон (рис. 1).

Коммуникативная сторона общения проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

Интерактивная сторона общения (от англ. *interaction* — взаимодействие) представляет собой взаимодействие (и воздействие) людей в процессе межличностных отношений.

Перцептивная сторона общения (от лат. *perceptio* — восприятие) проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, других социальных общностей).

Все стороны общения взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Опираясь на концепцию А. А. Леонтьева, перечислим основные структурные компоненты общения:

- **предмет общения** — это другой человек, партнер по общению;
- **потребность в общении** состоит в стремлении человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью — к самосознанию, к самооценке;
- **мотивы общения** — то, ради чего оно предпринимается;
- **действия общения** — это целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий — инициативные и ответные);
- **задача общения** — это цель, на достижение которой в конкретной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения;

— **продукт общения** — образования духовного и материального характера, создающиеся в итоге общения.

Функции общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают четыре основные функции общения.

Инструментальная функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

Интегративная функция раскрывает общение как средство объединения людей.

Функция **самовыражения** определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

Трансляционная функция выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д.

Среди других функций общения можно назвать: **экспрессивную** (функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний), функцию **социального контроля** (регламентации поведения и деятельности), **социализации** (формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

Для наиболее полной характеристики общения рассмотрим его типологию. Самой общей классификацией является выделение непосредственного и опосредованного общения.

Непосредственное общение — это общение прямое, без посредников.

Опосредованное общение — общение при помощи посредников, обусловлено внешними факторами и преломляется через них. Это может быть опыт предшествующих поколений, технические средства массовой коммуникации.

Также общение мы подразделяем на формальное и неформальное.

Общение, обусловленное социальными функциями, называется **формальным**. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом нет необходимости. Важно знать социальные роли. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью.

Например, социальная роль пассажира транспорта предполагает, что в ответ на требование контролера он предъявляет ему проездной билет, а в случае его отсутствия — оплатит штраф.

Вид общения, противоположный формальному, — общение **неформальное**. Оно наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами. Высшая форма неформального общения — дружба. Человеку свойственно стремиться к неформальному общению.

По целям общение делится на биологическое и социальное.

Биологическое общение — это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

Социальное общение преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов. Существует столько частных видов общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей. Основные из них: деловое и личностное.

Деловое общение обычно включено в совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Личностное общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

Нас будет интересовать **деловое общение**, т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Можно ли рассматривать общение как вид деятельности?
2. Определите, какая реализуемая потребность на сегодняшний день является для вас доминирующей в общении?
3. Охарактеризуйте основные функции общения. Какая из них чаще других используется вами на практике?
4. Как соотносятся между собой понятия «отношения», «общение», «действие», «взаимодействие»?

1.2. Виды и формы делового общения

Один великий гений формируется другим не столько за счет подражания, сколько в результате общения. Один алмаз шлифует другой.

Г. Гейне

Недостаточно, чтобы твои слова были сказаны к месту, надо, чтобы они были обращены к людям.

С. Е. Лец

-
1. Сущность и виды делового общения.
 2. Функции делового общения.
 3. Культура делового общения.
-

Сущность и виды делового общения. Мы рассмотрели структуру общения, средства и механизмы общения. После этого возникает вопрос о сущности и специфике делового общения. Традиционно деловое общение понимают как **процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.**

Не менее важно выделить основные виды и формы делового общения. Это сложный вопрос, по поводу которого в научных публикациях не существует однозначного мнения. Разные авторы (М. С. Каган, А. А. Леонтьев, Б. Х. Бражников, В. Н. Сагатовский, А. Б. Добрович и др.) предлагают свои классификации. Анализ имеющейся информации позволяет утверждать, что деловое общение бывает:

— по статусу участников — **горизонтальным** (когда деловые партнеры обладают равным статусом) и **вертикальным** (когда между деловыми партнерами существуют отношения иерархии);

— по последствиям — **конструктивным** (укрепляющим и развивающим деловые отношения) и **деструктивным** (разрушающим отношения партнерства);

— по характеру и содержанию — **непосредственным** («лицом к лицу») и **опосредованным** (посредством деловых писем, письменных приказов, распоряжений, отчетов и т.д.).

Непосредственное деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, ибо в нем непосредственно действуют все социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее. Здесь присутствует постоянная **обратная связь**: каждый из собеседников получает информацию о том, как его действия, слова, поступки влияют на другого, какое впечатление на него производят. Возникает возможность своевременной коррекции собственного поведения.

Однако и опосредованное общение сегодня — это неотъемлемая часть деловой жизни. Оно является, несомненно, более формальным, «сухим», зачастую лишенным эмоциональной составляющей, но от этого не перестает быть эффективным и действенным при решении весьма широкого круга проблем (при условии его правильной организации).

В целом деловое общение отличается от обыденного (дружеского) тем, что, во-первых, в его процессе ставится цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения; во-вторых, мы не можем просто так, без достаточных на то оснований прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеские, и наоборот. Но их взаимосвязь весьма относительна: когда друзья становятся деловыми партнерами, их отношения часто портятся; и наоборот, из деловых отношений нередко вырастает крепкая дружба.

В повседневной жизни чаще всего мы окружаем себя теми людьми, которые нам приятны, а в деловой **вынуждены** общаться с теми, кто нам нужен. Прекрасно, когда это совпадает! Но так бывает далеко не всегда. И если в своей личной жизни мы можем перестать встречаться с приятелем, чем-то рассердившим нас, то в деловом мире контакты не прерываются по принципу «не хочу — не буду».

В этом смысле важно иметь в виду, что **содержание** делового общения предполагает:

- умение выстраивать отношения с разными людьми (в том числе и с теми, кто вызывает у вас сильную антипатию) и добиваться максимальной эффективности деловых контактов;

- понимание, что партнера по общению интересует в первую очередь то, насколько вы ему можете быть полезны. Поэтому в деловом общении нужно демонстриро-

вать прежде всего свою полезность для деловых партнеров, а не личные качества.

Функции делового общения. Деловое общение выполняет целый ряд важнейших **функций**. Оно:

- способствует эффективному достижению целей производства или бизнеса (именно в ходе делового общения происходит выработка стратегии и тактики совместных действий, поиск средств решения поставленных задач, их корректировка в процессе реализации и т.д.);

- позволяет подобрать эффективно работающую команду (подбор и расстановка кадров, делегирование полномочий, работа с людьми);

- способствует созданию оптимального морально-психологического климата в команде, ибо от настроения и атмосферы в коллективе зависит его производительность и эффективность работы;

- обеспечивает благоприятные внешние условия для деятельности собственной фирмы или предприятия (контакты с партнерами, смежными организациями и т.д.).

При этом деловое общение реализуется в самых различных **формах**:

- деловая беседа;

- деловые переговоры;

- деловые совещания и собрания;

- публичные выступления;

- телефонное общение.

Культура делового общения. О специфике каждой из них подробный разговор у нас впереди, а пока важно подчеркнуть главное: о какой бы форме делового общения ни шла речь, ее обязательной предпосылкой является соответствующий уровень **культуры делового общения**, умение видеть в деловом партнере не только полезную, но и интересную личность. Для этого нужно обладать:

- а) высокой коммуникативной культурой;

- б) умением объективно воспринимать и оценивать партнера;

- в) умением выстраивать отношения с любым партнером, добиваясь эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Стороны делового общения взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и принимать партнера или аудиторию помогает найти нужные доводы, а владение ораторским искусством — их изложить. Все это необходимо для успеш-

ного делового контакта, в ходе которого проявляется умение взаимодействовать с партнером: преодолевать барьеры в общении, занимать нужную психологическую позицию, выходить на соответствующий уровень общения и т.д.

В целом, если вы вовлечены в деловое общение и это основная сфера вашей профессиональной деятельности, то очень важно знать основные **заповеди делового человека**.

1. Никогда не считайте ваши методы самыми лучшими. Все можно сделать лучше, чем было до сих пор.

2. Не начинайте работу, если цель ее и задачи четко не определены. Помните слова Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань плывет, для того нет попутного ветра».

3. Помните, что из трех зол — ошибка, перестраховка, бездеятельность — наименьшее — первое. Не бойтесь ошибаться: поняв ошибку, ее можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат вас авторитета.

4. Контролируйте свои эмоции, вырабатывайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Еще Гораций заметил: «Гнев есть кратковременное безумие».

5. Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно.

6. Позитивно относитесь к критике, даже недоброжелательной. Леонардо да Винчи считал, что «противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть».

7. Говорите с людьми проникновенно и сердечно. Это оказывает на них сильное воздействие.

8. Умейте подбирать и воспитывать кадры. Это всегда более благоразумная задача, чем выполнение всех дел самим.

9. Не давайте обещаний, если нет уверенности, что они действительно будут выполнены. Данное слово должно быть гарантией обещания.

10. Не теряйте чувства юмора. Беззлобная, доброжелательная шутка создает обстановку доверия, делает труд более легким, привлекательным и производительным.

11. Стремитесь как можно меньше говорить «я», а больше «мы», особенно в коллективе.

Вопросы для самоконтроля

1. Что включает в себя понятие «культура делового общения»?
2. Надо ли стараться быть «понятым» в деловом общении?

3. Что предпочтительнее в деловом взаимодействии — естественность или маскировка? Лучше «быть» или «казаться»? Почему?

4. Почему так важны общие правила поведения в деловом общении?

5. Каковы основные причины неэффективного общения деловых партнеров?

1.3. Коммуникативная сторона общения

Говорить, не думая, — все равно,
что стрелять, не целясь.

М. де Сервантес

Представьте себе, какая была бы
тишина, если бы люди говорили
только, то, что знают.

К. Чапек

1. Характеристика коммуникаций.

2. Управление вниманием.

Характеристика коммуникаций. Речь является наиболее универсальным средством коммуникации, поскольку она способствует наибольшему сохранению смысла сообщения.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Американским исследователем Г. Лассуэллом была предложена простейшая **модель речевого коммуникативного процесса** для изучения убеждающего воздействия средств массовой информации, включающая пять элементов.

1. Кто? (передает сообщение) — Коммуникатор.

2. Что? (передается) — Сообщение (текст).

3. Как? (осуществляется передача) — Канал.

4. Кому? (направлено сообщение) — Аудитория.

5. С каким эффектом? — Эффективность.

Существуют характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи, в частности выявлены типы его позиции во время коммуникативного процесса. Таких позиций может быть три: **открытая** — коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагае-

мой точки зрения; **отстраненная** — коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально; **закрытая** — коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее.

Содержание конкретной коммуникации может быть различным: обсуждение новостей, сообщение о погоде или спор о политике, решение деловых вопросов с партнерами и т.п. Что бы это ни было — это всегда коммуникация, и представить себе общение без нее невозможно.

Следует выделить важнейшие **характеристики** коммуникации.

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние возможно при условии, что оба участника общения «должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В процессе коммуникации возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Причинами их появления являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (например, чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих и т.д.).

Управление вниманием. Между тем, эффективность общения — дело общее: и говорящий, и слушающий способны внести свой вклад в улучшение качества общения. Для этого можно использовать приемы привлечения внимания партнера по общению.

Одним из них является **прием «нейтральной фразы»**. Суть его сводится к тому, что в начале разговора произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато по каким-то причинам имеющая значение, смысл для всех присутствующих и поэтому «собирающая их внимание».

Еще один прием — **«завлечение»**: говорящий вначале произносит какую-то фразу очень тихо, непонятно, слишком монотонно или неразборчиво, таким образом провоцируя слушающего самого применять способы концентрации внимания.

Установление зрительного контакта — прием, широко используемый в любом общении. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, а постоянно «уходя» от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться.

Однако зрительный контакт используется не только при привлечении внимания, но и для его поддержания уже в самом процессе общения.

Вторая задача по управлению вниманием — это его **поддержание**. Первая группа приемов поддержания внимания сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия. Именно поэтому данную группу можно назвать **приемами «изоляции»**.

Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону, уединяемся. Перед началом лекции обычно закрывают окна и двери, чтобы убрать посторонний шум, и если это не удастся, то воздействие становится менее эффективным. Всем известно, как тяжело и малоэффективно общение «под телевизор» или среди всеобщего разговора. Именно поэтому все конкретные способы изоляции в целом повышают эффективность общения.

Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сделать, — это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально умение изолироваться от внутренних факторов. Чаще всего помехи заключаются в следующем: вместо того чтобы внимательно слушать говорящего, собеседник занят подготовкой собственной реплики, обдумыванием аргументов или просто ожиданием окончания его речи, чтобы вступить в разговор самому.

Еще одна группа приемов поддержания внимания — это **приемы «навязывания ритма»**. Внимание человека постоянно колеблется, как бы мерцает, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. Когда наш собеседник говорит монотонно, без выражения, даже заинтересованный слушатель с трудом удерживает внимание, и чем больше он пытается удержать его, тем сильнее его клонит в сон. Именно здесь и применяются приемы навязывания ритма.

Следующая группа приемов — так называемые **«приемы акцентировки»**. Они применяются в тех случаях, когда

надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т.д.

Управлять вниманием в общении — важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, то он должен уметь управлять своим вниманием. Этому учат разнообразные приемы активного слушания, о которых мы будем говорить отдельно.

В итоге для правильного понимания своего общения с другими людьми необходимо представлять себе, как мы узнаем, что делает партнер в общении, чего он хочет, какие цели преследует, (именно эти моменты как раз и заключены в интерактивной стороне общения).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какую позицию может занимать коммуникатор в общении? Какая из них самая эффективная?
2. Какие факторы улучшают коммуникацию, а какие препятствуют коммуникативному процессу?
3. Приведите примеры, когда одно и то же сообщение понимается по-разному в зависимости от:
 - возраста собеседника;
 - степени знакомства с ним;
 - социального статуса собеседника;
 - ситуации общения.

1.4. Интерактивная сторона общения

Отдельный человек слаб, как покинутый Робинзон, лишь в сообществе с другими он может сделать многое.

А. Шопенгауэр

Ничего нет в мире драгоценнее уз, соединяющих человека с человеком.

Работая только ради материальных благ, мы сами строим себе тюрьму.

А. де Сент-Экзюпери

-
1. Особенности взаимодействия людей в общении.
 2. Характеристика теорий поведения.
 3. Трансактная теория Э. Берна.
-

Особенности взаимодействия людей в общении.

При рассмотрении общения как взаимодействия людей всегда необходимо принимать во внимание цель общения. Такой целью является **удовлетворение потребности в совместной деятельности**. Результат общения — изменение поведения и деятельности других людей. Таким образом, интерактивная сторона общения проявляется в обмене информацией и в усилиях людей по организации совместных действий.

Основным условием успешности общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга. Нельзя представить себе общение всегда и при всех обстоятельствах протекающим гладко и лишенным внутренних противоречий.

Описывая общение, мы чаще всего используем термины действий. Например, «он на меня давил, но я не поддался»; «он подстроился под меня»; «он нанес мне удар» и т.д. И эти фразы передают главный смысл общения.

Со своей стороны, мы также постоянно реагируем на действия партнера. В одном случае нам кажется, что партнер нас обижает, и мы отстаиваем себя; в другом — что он нам льстит; в третьем — что он нас куда-то «толкает».

Очевидно, что одна и та же ситуация может быть по-разному «прочтена» партнерами и соответственно их действия в одной и той же ситуации могут быть различными.

Чтобы проанализировать свои действия в общении, оценить их адекватность ситуации, необходимо ответить на следующие вопросы:

- как соотнести ситуацию и действие?
- как выбрать правильные действия?

Характеристика теорий поведения. Одним из возможных способов понимания ситуации общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. Каждый из нас замечал, что в любой беседе огромное значение имеет то, кто ведущий в данном общении, а кто ведомый.

Какой тип поведения гарантирует успех деловому человеку? Научный мир психологов, занимающихся проблемами человеческих отношений, как бы разделился на два диаметрально противоположных лагеря: одни придерживаются «правил поведения», предложенных известным американским специалистом в области человеческих отношений Дейлом Карнеги (1888—1955); другие, наоборот, реши-

тельно отвергают его идеи, считая, что он «устарел» и его точка зрения не соответствует реалиям современной жизни.

Смысл системы Карнеги заключается в том, что, по его мнению, путь к успеху в жизни, в том числе и у предпринимателя, лежит через умение избегать конфликтов, контролировать себя, находить компромиссы.

Некогда безвестный фермер из штата Миссури Карнеги снискал мировую славу благодаря тому, что нашел, как считают многие американцы (и не только они), ключ к удовлетворению желания добиться признания и успеха. Опираясь на опыт и историю большой группы конкретных политиков, бизнесменов, врачей, ученых, он предлагает целый ряд рекомендаций, как выработать уверенность, как влиять на людей, как приобрести друзей. Его главный и решающий тезис — в общении с людьми надо быть максимально гибким, покладистым, избегать конфликтов.

Характерен пример, приводимый Карнеги, из жизни знаменитого артиста Ф. И. Шаляпина. Три года лучший музыкальный импресарио Америки Соломон Юрок работал с Шаляпиным, который, по его словам, нередко вел себя, как избалованный ребенок. Например, звонит Шаляпин Юроку часов в 12 в день концерта и говорит: «Сол, я себя ужасно чувствую. Горло у меня, как сырая котлета. Петь вечером не могу». Юрок, зная характер и манеру поведения Шаляпина, с ним никогда не препирался, даже в данном, вроде бы безвыходном положении. Он приезжал в гостиницу к певцу и всячески выражал ему свое сочувствие, соглашаясь с Шаляпиным. Он говорил, что отменит концерт, хотя это обойдется в пару тысяч долларов. (Ну что значит эта сумма по сравнению с настроением и репутацией великого певца?!) Шаляпин, чье самолюбие не было задето, убедившись в своей правоте, со вздохом отвечает: «Пожалуй, Сол, вам лучше зайти попозже. Приходите в пять, посмотрим, как я себя буду чувствовать».

Юрок заходил к Шаляпину в пять и опять, не настаивая на выступлении, выказывал сочувствие артисту. Проявленная гибкость Юрока, его покладистая позиция не говорит «нет» производили соответствующий эффект, и Шаляпин соглашался петь при условии, что Юрок должен объявить со сцены Метрополитен-оперы, что Шаляпин сильно простужен и не в голосе. Юрок лицемерно соглашался, хотя и не собирался делать того, что обещал Шаляпину. Он знал, что позиция видимого компромисса, уступок была единственным шансом заставить великого артиста выйти на сцену.

Одним из главных принципов «общения по Карнеги» является так называемое «правило Сократа». Его смысл

заключается в умении переубедить и заставить собеседника сказать «да», даже тогда, когда он собирался сказать «нет».

Древнегреческий философ Сократ (469—399 до н.э.), изменивший своей философией процесс человеческого мышления, отличался непревзойденным ораторским искусством и умением убеждать.

Автор знаменитой фразы «я знаю только то, что я ничего не знаю» никогда не говорил своим собеседникам «нет». Но, несмотря на мягкость общения, он умел повести дискуссию таким образом, что оппонент обязательно отвечал «да». Карнеги призывает помнить Сократа, приводя в доказательство правильности такой позиции китайскую поговорку: «Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется на своем пути». Пример Сократа, по его словам, призывает проявлять смиренность, покаяние. Смерть Сократа историки считают самой знаменитой и трагической сценой смерти во всей истории человечества, кроме распятия Христа. Великий мыслитель, оратор и всеобщий любимец был обвинен по ложному доносу завистников из числа афинян в предательстве. Его судили и приговорили к смерти. Тюремщик, как и многие другие, дружелюбно относившийся к мудрецу, давая чашу с ядом, сказал: «Старайся легко принять то, что неизбежно». Сократ встретил смерть спокойно и с достоинством, демонстрируя в последний раз смиренность и согласие.

Далеко не все западные ученые разделяют позицию Карнеги. Число его сторонников постепенно сокращается, хотя он по-прежнему популярен. К числу наиболее ярко выраженных оппонентов Карнеги относится американский психотерапевт Эверетт Шостром (1921—1992), автор книги «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор». Он решительно отвергает предложение Карнеги «избегать конфликтов», которое, по его мнению, в корне неверно. «Конфликты, — подчеркивает Шостром, — возникают из-за различия потребностей и целей разных людей, которые вступают во взаимодействие. Для того чтобы избежать конфликтных ситуаций, нужно как две капли воды быть похожими друг на друга». Шостром считает, что даже сиамские близнецы конфликтуют, поскольку конфликт в человеческих отношениях не только неизбежен, но и необходим.

Автор книги «Анти-Карнеги» делит человечество на две категории: **манипуляторов** и **актуализаторов**. Современный человек — это **манипулятор**, т.е. неблагополучная

личность, которая стремится управлять собой и окружающими, причем относится к людям, как к вещам. Он нуждается в психотерапевтической помощи, которая ему понятна и польза которой для него очевидна.

Актуализатор — это противоположность манипулятору. Он — олицетворение честности, осознанности, свободы и доверия. В современном обществе к актуализаторам относится весьма небольшой процент людей, остальные лишь находятся на пути к актуализации. Однако губительная ориентация общества на рынок чрезвычайно затрудняет актуализацию.

Между тем манипуляторами не рождаются. Ими становятся. Но очень рано. Так, едва научившись ходить, ребенок уже знает, что для того чтобы добиться своего, ему нужно иногда ворковать, иногда орать. Ребенок плачет не потому, что ему хочется плакать, а с целью получить желаемое.

В невротическом современном обществе, как считает Шостром, удобнее жить манипулятору, нежели актуализатору. Но удобнее — не значит лучше.

Манипулятор — это явление, присущее времени и атмосфере свободного рынка. Рассадником манипуляций является философия, лежащая в основании бизнеса, ибо манипуляции — привычный для любого бизнесмена способ добиться успеха.

Бизнесмен видит в людях лишь свою будущую прибыль и относится к людям, как к вещам, но при этом сам становится вещью. Он не в состоянии относиться к каждому своему потребителю как к уникальной личности. В этом-то и заключается главная беда и главная проблема деловых людей, людей бизнеса.

Следует отметить, что Шостром отнюдь не осуждает современный мир капитализма и не призывает к революционным преобразованиям. Его главная мысль сводится к тому, что вести себя «по Карнеги» в нынешних условиях невозможно. Человек живет в сложной, противоречивой, порой враждебной обстановке, должен приспособиться к ней (иначе он пропадет), и поэтому ему неизбежно придется стать манипулятором.

Разумеется, деление сферы человеческих отношений между сторонниками и противниками системы Карнеги представляет собой крайне упрощенный и поверхностный подход к этой сложной проблеме и не затрагивает всей ее глубины. Человек в различных жизненных условиях ведет себя по-разному, и не всегда его психологический портрет

вписывается в рамки системы Карнеги или Шострома. Бизнесмен на службе ведет себя и выглядит иначе, чем вечером в кругу семьи. Его поведение на переговорах отличается от того, как он держится на приеме. Ученые-психологи, занимаясь проблемой человеческих отношений, ищут причины поведения индивида в конкретной ситуации, мотивации его действий.

Трансактная теория Э. Берна. Подход к анализу ситуации в зависимости от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле трансактного анализа — направления, которое в последние десятилетия завоевало огромную популярность во всем мире. Достаточно сказать, что книги Э. Берна «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры», Т. Харриса «Я — о'кей, ты — о'кей» и М. Джейс и Д. Джонджевал «Родиться, чтобы победить», посвященные теории и практике трансактного анализа, разошлись миллионными тиражами. Пожалуй, основой такой огромной популярности этого направления послужила его логичность, кажущаяся очевидность и открытость для неспециалистов, не говоря уже о том, что обучение общению с помощью трансактного анализа действительно способствует умению людей взаимодействовать.

Главным посылом трансактного анализа является предположение о том, что основными действиями в общении являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении. Существует несколько вариантов к определению этих позиций.

Так, например, английский психотерапевт Ф. Перлз выделяет две основные позиции в разговоре: хозяин положения и подчиненная сторона. Это именно ситуативные позиции, которые, тем не менее, имеют определенные устойчивые черты. Так, человек в позиции хозяина положения ведет себя более авторитарно, он «все знает лучше всех», требователен, часто прибегает к угрозам. Основной глагол — «должен». Позиция подчиненной стороны предполагает определенные стереотипы в поведении. В этой позиции человек требует защиты, он зависим, подчинен, лишен инициативы, власти. Типичные реплики: «Я хотел как лучше», «Что я могу сделать, я совершенно забыл о твоей просьбе». Эта позиция, несмотря на свою видимую зависимость и беспомощность, допускает гораздо больше маневров, чем позиция хозяина положения и, в общем, более выгодна.

Между партнерами по общению всегда есть незримая, однако хорошо ощутимая дистанция. Это как бы расположение партнеров по вертикальной оси в пространстве обще-

ния. Партнер, который «давит», располагается на ней выше; партнеры, ведущие разговор «на равных», — на одном уровне. Если каждый из партнеров стремится оказаться «повыше», происходит конфликт. Такие позиции в общении видный теоретик театра П. М. Ершов назвал «пристройкой сверху», «пристройкой снизу», «пристройкой рядом».

Одной из наиболее распространенных концепций коммуникаций в последнее время стала модель эго-состояний (я-состояний), предложенная американским психотерапевтом Эриком Берном (1910—1970). Она привлекла внимание людей бизнеса, так как, по мнению многих, дает наиболее точное объяснение поведение человека в различных ситуациях.

Каждое эго-состояние, по Берну, является замкнутым и состоит из: «я-Родитель», «я-Взрослый», «я-Ребенок».

Берн считает, что на языке психологии состояние «я» можно описывать как систему чувств, определяя ее как набор согласованных поведенческих схем. Э. Берн отмечает, что каждый человек располагает определенным, чаще всего ограниченным репертуаром состояний своего «я», у которых суть не роли, а психологическая реальность.

Состояние «я», как отмечает он далее, — это нормальные физиологические феномены. Человеческий мозг организует психическую жизнь. Продукты его деятельности упорядочиваются и хранятся в виде состояний «я». Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человеческого организма.

*В его теории транзактного анализа основными понятиями являются состояния эго и транзакции. Под состоянием эго Берн понимает относительно независимые и обособленные во внутреннем мире человека совокупности эмоций, установок и схем поведения. Таких обособленных комплексов и способов поведения Берн выделяет три: **Родитель, Взрослый и Ребенок**. Родитель — это такое состояние эго, чувства установки и привычное поведение которого относится к роли родителя. Состояние Взрослого обращено к реальной действительности, состояние Ребенка — это актуализация установок и поведения, выработанного в детстве.*

Важно, что, согласно теории транзактного анализа, Родитель, Взрослый и Ребенок — это не абстрактные стили поведения, а вполне конкретные и значимые воспоминания, имеющиеся у каждого человека, которые, хотя и не всегда осознаются, но все-таки имеются и оказывают осязаемое влияние на поведение человека. Основные особенности этих позиций представлены в таблице 1¹.

¹ Крижанская Ю. С., Третьяков В. П. Грамматика общения. Л., 1990. С. 139.

Таблица 1

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого и Ребенка

Основные характеристики	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	«Все знают, что ты не должен...», «Никогда...», «Я не понимаю, как это допускают...»	«Как?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Почему?», «Возможно...», «Вероятно...»	«Я сердит на тебя!», «Вот здорово!», «Отлично!», «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное Очень приличное	Внимательность Поиск информации	Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Открытые глаза Максимум внимания	Угнетенность Удивление
Позы	Руки в боки Указующий перст Руки сложены на груди	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

Трансакт — это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д. Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи.

Традиционно выделяются **три типа трансакций**: дополнительные, пересекающиеся и скрытые. В действительности их может существовать гораздо больше, но эти три рассматриваются как типовые.

Дополнительным называется такое **взаимодействие**, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером. Выделяют *два подтипа* дополнительных трансакций: *равные* и *неравные*. В *равных* взаимоотношениях партнеры находятся на одинаковых позициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер.

Вот пример из книги Э. Берна «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры». Хирург, определив на основе имеющихся у него данных необходимость в скальпеле, протягивает руку к медсестре. Правильно истолковав этот жест, определив расстояние и необходимые мышечные усилия, она вкладывает скальпель в руку хирурга движением, которого от нее ждут.

Именно этот подтип можно назвать общением с полным взаимопониманием.

Неравное общение можно проиллюстрировать следующим образом.

Руководитель: «Вы опять напутали — вам ничего нельзя поручить!»

Подчиненный: «Ну что поделаешь, я вообще неспособный». Здесь действия не в передаче информации, а чаще всего именно в оценке партнеров по общению.

Следующий вид трансакции — **пересекающееся взаимодействие**.

Образцы этого общения встречаются гораздо реже. По существу пересекающееся взаимодействие — это «неправильное» взаимодействие. Его «неправильность» состоит в том, что партнеры, с одной стороны, демонстрируют неадекватность понимания позиции и действий дру-

гого участника взаимодействия, а с другой стороны, ярко проявляют свои собственные намерения и действия. Приведем следующий пример.

Один из приятелей спрашивает: «Который час?»

Другой отвечает: «Ты что, не можешь посмотреть на свои часы?»

В данной ситуации первый хотел получить информацию, а второй его не понял или не захотел понять. Если они не найдут взаимопонимания и общение не превратится в дополнительное взаимодействие, то такой разговор потенциально конфликтен.

Третьим типом транзакции являются **скрытое взаимодействие**. Это такое взаимодействие, которое включает в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразумеваемый. Рассмотрим следующий пример.

Представим себе, что два сотрудника сидят на скучнейшем собрании и между ними происходит следующий разговор:

— Не забудь, к четырем к нам придут заказчики.

— Да, пожалуй, придется сейчас уйти.

Это пример явного взаимодействия.

— Дикая скука. Может, хоть как-то удастся сбежать?

— Ну, молодец, хорошо придумал!

Это пример скрытого взаимодействия.

Понятно, что то, что открыто произносится, есть прикрытие для того, что подразумевается. И в данном примере явное и скрытое взаимодействие происходит с различных позиций. Явное — с позиции «Взрослый — Взрослый», а скрытое — с позиции «Ребенок — Ребенок».

Использование скрытых транзакций предполагает либо глубокое знание партнера, либо большую чувствительность к невербальным средствам общения — тону голоса, интонации, мимике и жесту, поскольку именно они чаще всего передают скрытое содержание.

Итак, позиция Взрослого наиболее предпочтительна в деловых контактах. Именно она формирует партнерский стиль общения.

Однако для более глубокого понимания общения, для того чтобы можно было не только осознавать свои ошибки, но и представить себе, как можно их исправить, необходимо разобраться в вопросе о происхождении различных позиций в общении. Почему человек оказывается в той или иной позиции?

Так, услышав определенные слова и интонации из уст партнера, мы можем примерно определить ситуацию. Если нам слышится раздражение или недовольство по нашему адресу, то ситуация угрожающая; если слышны обучающие, дидактические интонации, то это ситуация поучения или воспитания. В то же время в наших силах повлиять на ситуацию, задать тон и направление дальнейшему развитию событий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. По каким признакам можно распознать психологическую позицию партнера?
2. Какие позиции в общении позволяют избежать конфликта?
3. Как нужно настроить себя, чтобы добиться успеха в деловом контакте?
4. Потренируйтесь в умении определять психологические позиции. Проанализируйте типичные эго-состояния своих знакомых, коллег, свои собственные. Легко ли вам переходить с одной позиции на другую?
5. Каковы причины неэффективного взаимодействия людей?

1.5. Перцептивная сторона общения

Человек есть не что иное, как ряд его поступков.

Г. В. Ф. Гегель

Тот, кто не имеет интереса к другому человеку, может спать спокойно — общаться он не научится никогда.

В. Л. Леви

-
1. Особенности восприятия людьми друг друга.
 2. Первое впечатление.
 3. Длительное общение.
 4. Механизмы восприятия и взаимопонимания.
-

Особенности восприятия людьми друг друга. Точность восприятия и понимания одним человеком поведения другого, достижение результата в общении зависит от того, насколько вы сможете предвидеть его реакцию на ваши слова и поступки и построить в связи с этим свое поведение.

Наблюдательные люди часто с первого взгляда определяют, что за человек перед ними, как с ним нужно держаться, что от него можно ожидать. О таких людях говорят, что они проницательны. Проницательность зависит от внимательности человека, его знания жизни, силы воображения.

Рассматривая процесс познания человека человеком в общении, С. Л. Рубинштейн писал:

«В повседневной жизни, общаясь с людьми, мы ориентируемся в их поведении, поскольку мы как бы “читаем” его, т.е. расшифровываем значение его внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющем свой внутренний психологический план. Это “чтение” происходит бегло, поскольку в процессе общения с окружающими нас людьми вырабатывается определенный, более или менее автоматически функционирующий подтекст к их поведению»¹.

Вопросы о том, как происходит это «беглое чтение» другого человека, что позволяет нам понимать его поведение, встают перед каждым из нас. Именно поэтому необходимо уяснить, что стоит за словами «восприятие и понимание в общении».

Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

- как поступает информация о другом человеке?
- как формируется первое впечатление?
- как происходит восприятие и понимание другого в длительном общении?

Чтобы иметь верное представление о человеке, нужно, во-первых, уметь наблюдать, во-вторых, исключить возможные ошибки восприятия.

Известно, что существуют три канала поступления информации в сознание человека:

- 1) **визуальный** (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов);
- 2) **аудиальный** (информация представляет собой комплекс звуков);
- 3) **кинестетический** (информация представляет собой комплекс ощущений).

Каждый человек способен воспринимать и перерабатывать информацию, используя все три канала. Но при этом у каждого из нас есть один канал, через который мы пре-

¹ Рубинштейн С. Л. Принципы и пути развития психологии. М., 1959. С. 180.

жде всего воспринимаем, думаем, вспоминаем. Такой канал называется **приоритетным**. Каждому человеку присуща своя **модальность** (от лат. *modus* — способ, качественная характеристика ощущений).

В соответствии с этим всех людей можно разделить на **визуалов, аудиалов и кинестетиков**. Внимательно наблюдая за собеседником, можно определить, к какому типу он относится. Различия проявляются в звучании голоса, особенностях жестикуляции, направлении движения глаз, преимущественном определении отдельных слов, отражающих модальность образов, присутствующих в его сознании. По этим словам, называемым предикатами, легче всего определить тип человека.

Первое впечатление. Психологами было обнаружено несколько типовых схем, по которым строится образ другого человека; в той или иной степени их используют все люди. Построение образа партнера по этим схемам иногда приводит к так называемым **эффектам первого впечатления**, или систематическим ошибкам социального восприятия. Знание этих схем может способствовать пониманию того, как формируется первое впечатление о человеке.

Наиболее часто применяется схема восприятия, которая срабатывает в случае неравенства партнеров в той или иной сфере. **Ошибки неравенства** проявляются в том, что люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех, кто превосходит их по какому-то существенному для них параметру.

В опытах А. А. Бодалева разным группам испытуемых предлагали описать человека по одной и той же фотографии. Перед показом фотографии одной группе дали понять, что это фото героя, а другой — преступника. Описания разными группами этой фотографии оказались очень различными — в зависимости от предлагаемого статуса человека. Вот описания преступника:

«Человек опустившийся, очень озлобленный, неопрятно одетый, непричесанный. Можно подумать, что до того, как стать преступником, он был служащим или интеллигентом. Очень злой взгляд».

А вот описание героя:

«Очень волевое лицо. Ничего не боящиеся глаза смотрят исподлобья. Губы сжаты, чувствуется душевная сила и стойкость. Выражение лица гордое»¹.

¹ Бодалев А. А. Личность и общество. М., 1983. С. 12.

При ошибках неравенства схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его более положительно, чем это было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы его недооцениваем. Очень важно помнить, что превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эти ошибки можно назвать **фактором превосходства**.

Не менее важными и узнаваемыми являются ошибки, связанные с тем, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Ошибки заключаются в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., т.е. опять переоценивать многие его психологические характеристики.

Подобные примеры мы можем найти у многих писателей. Например, у Л. Н. Толстого в «Крейцеровой сонате» говорится:

«Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро. Красивая женщина говорит глупости, ты слушаешь и не слышишь глупости, а слышишь умное. Она говорит, делает гадости, а ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как умна и нравственна»¹.

Здесь под влиянием одного фактора переоцениваются или недооцениваются свойства человека. Мы имеем дело с **фактором привлекательности** — чем более привлекателен для нас человек внешне, тем лучше он во всех отношениях; если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Следующая схема также хорошо известна. Те люди, которые к нам относятся хорошо, кажутся нам значительно лучше тех, кто к нам относится плохо. Это проявление так называемого **фактора отношения к нам**.

Американские психологи Р. Нисбет и Т. Вильсон проводили следующий эксперимент. Студенты в течение получаса общались с новым преподавателем, который с одними испытуемыми вел себя как с равными, с другими — подчеркивал социальную дистанцию. После этого студентов попросили дать оценку ряду характери-

¹ Толстой Л. Н. Собрание сочинений. М. : Художественная литература, 1985. Т. 12. С. 148.

стик преподавателя. Результаты оказались однозначными: оценки преподавателя, который общался «на равных», оказались значительно выше, чем оценки «отстраненного».

Отсюда можно сделать заключение, что положительное отношение к нам порождает сильную тенденцию к приписыванию позитивных свойств и «отбрасыванию» отрицательных; и наоборот — негативное отношение вызывает тенденцию не замечать положительных сторон партнера и выделять отрицательные. Таково действие рассматриваемого фактора.

Все эти **три вида ошибок** при формировании первого впечатления, описанных нами, называются **эффектом ореола**. Эффект ореола проявляется в том, что при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке неизвестного нам человека. Механизм ошибок похож во всех трех случаях, но источником «ореола» являются разные причины, что и позволило выделить три основные ошибки — **превосходства, привлекательности и отношения к нам**.

Очень важно отметить, что эти факторы охватывают практически все возможные ситуации общения. Из этого, казалось бы, следует, что первичное восприятие другого человека всегда ошибочно. Но это не совсем так. Специальные исследования показывают, что почти каждый взрослый человек, имеющий достаточный опыт общения, способен точно определить почти все характеристики партнера. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях (а такие ситуации встречаются только в специальных экспериментах и совершенно отсутствуют в реальной жизни). И эти же эксперименты обнаружили, что в реальной жизни всегда присутствует тот или иной процент ошибок. Почему это происходит?

Вероятно, потому, что перед человеком никогда не стоит задача «просто воспринять» другого человека. Образ партнера, который создается при знакомстве, — это регулятор последующего поведения, он необходим для того чтобы правильно и эффективно построить общение в данной ситуации.

Особенно хорошо это видно на примере общения взрослых с маленькими детьми. Как часто многие взрослые не умеют разговаривать с малышами и как часто маленькие дети испытывают трудности в общении с незнакомыми взрослыми. Причина этих

неудач — отсутствие у тех и других адекватной техники общения при таких огромных и явных различиях по всем параметрам.

В каждой ситуации в фокусе восприятия оказываются те признаки другого человека, которые позволяют определить его принадлежность к той или иной группе, в соответствии с особенностями ситуации и требованиями к построению дальнейшего поведения. А все остальные черты и особенности, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки.

Таким образом, восприятие любого другого человека одновременно и верное, и неверное.

Однако важно знать не только саму схему восприятия, но также и те знаки во внешности другого человека или в ситуации, которые «запускают» восприятие по этой схеме.

Исследования показывают, что для определения **параметра превосходства** в нашем распоряжении имеются два основных источника информации:

- 1) одежда человека;
- 2) манера поведения человека.

Определение превосходства при помощи каких-то внешних, т.е. видимых средств, всегда имеет большое значение.

*В прежние времена это было настолько важно, что определенная одежда не только **могла** носиться людьми определенного статуса или общественного положения, но и **должна** была носиться ими. Например, в Средние века церковь диктовала в одежде практически все, вплоть до малейших деталей. Этот диктат закреплялся определенными эдиктами, которые высекались на камне, устанавливавшимся посреди города. Понятно, что любой житель средневековой Европы, только взглянув на человека, сразу понимал, кто (в социальном плане) перед ним. Существовали периоды, когда система предписаний разрабатывалась до мельчайших подробностей.*

В Китае, например, вплоть до XX в. самой распространенной одеждой был халат, причем мужские и женские халаты различались лишь деталями. Социальное положение определялось лишь фасоном (их было всего два) и цветом. Так, халат желтого цвета мог носить только император, коричневого и белого — престарелые сановники, красного и синего — герои. Студенты носили халаты голубого цвета, крестьяне — белого, бедняки — черного¹.

Вместе с демократизацией общества официальная роль одежды меняется. Сейчас, например, нет запретов или пра-

¹ Козлова В. Г. Костюм как знаковая система. М., 1980.

вил, каждый может надеть все, что захочет. Тем не менее связь одежды с тем или иным видом превосходства остается достаточно сильной.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о статусе человека. «Что приличествует Юпитеру, то не приличествует быку», — гласит древняя поговорка. И мы все по манере поведения можем определить наше равенство или неравенство с другим человеком.

В чем проявляется **превосходство** в манере поведения? Скорее всего, это можно определить как независимость в различных ситуациях и обстоятельствах.

Сюда относится прежде всего независимость от партнера: человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается, его реакция, настроение, состояние или то, о чем он говорит. Такая внешняя независимость может выглядеть также как высокомерие, наглость, уверенность в себе и т.п. Независимость от ситуации общения обнаруживается в следующем: человек как бы «не замечает» некоторых ее аспектов — наличия свидетелей, неудачно выбранного момента, различных помех и т.д. Такое поведение почти всегда свидетельствует об определенном превосходстве. Слишком расслабленная поза (например, развалившись в кресле) при важном разговоре может означать превосходство в ситуации, власть. Или бывает, что человек смотрит в сторону, в окно, рассматривает свои ногти — это явная демонстрация превосходства, власти (кстати, люди зависимые обычно внимательно смотрят на собеседника, «заглядывают в глаза»). Если человек говорит непонятно для собеседника, употребляет много специальных терминов, иностранных слов, т.е. не стремится к тому, чтобы его поняли, то такое поведение фиксируется иногда как интеллектуальное превосходство¹.

Манера поведения может содержать в себе признаки превосходства по разным причинам: вследствие действительного превосходства, объективного или субъективного, а также вследствие превосходства ситуативного. Отметим, что действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Если с определением знаков превосходства особых затруднений не возникает, то относительно **знаков привле-**

¹ См.: *Выготский Л. С.* Исторический смысл психологического кризиса // *Выготский Л. С.* Собр. соч. в 6 т. Т. 1. М., 1982.

кательности все обстоит иначе. Спросите себя или своих знакомых, каковы внешние знаки, позволяющие считать одного человека привлекательным, а другого нет? Удовлетворительного ответа вы не получите. Хотя практическое определение привлекательности, как правило, проблем не вызывает.

Сложность этого вопроса вызвана тем, что все привыкли считать привлекательность только индивидуальным впечатлением. Можно сказать, что знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в некоторой группе образом.

Знаком, «запускающим» соответствующую схему формирования впечатления, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами (фактор отношения к нам).

В любом случае мы должны осознавать, что ошибкой является не само по себе построенное по схеме первое впечатление, а использование этого впечатления не по адресу в длительном межличностном общении.

Длительное общение. В постоянном общении продолжают действовать результаты первого впечатления. Однако при постоянном и длительном общении нам может быть недостаточно только тех черт и свойств, которые были приписаны партнеру при первом впечатлении. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера.

В реальном общении мы почти всегда примерно понимаем, что происходит с нашим партнером. При этом вряд ли каждый может в любой момент объяснить, почему ему кажется, что собеседник чем-то расстроен или не хочет продолжать разговор. Однако это понимание существует, иначе мы не стали бы выяснять, что же произошло или стараться закончить беседу. Значит, восприятие другого человека в общении дает нам материал для выводов. Проблема состоит в том, что мы иногда не знаем, что это за материал, что собственно мы восприняли и как это у нас получилось.

Общаясь с партнером, мы получаем большое количество информации о нем, его состоянии и переживаниях. Известно и то, что способности адекватного восприятия других индивидов у разных людей различные. Почему? Некоторые полагают, что это зависит от жизненного опыта. Тем не менее большой жизненный опыт далеко им не всегда и не всем помогает в общении. В то же время есть молодые люди, прекрасно умеющие вовремя увидеть что-то

в партнере и понять, что с ним происходит. И наконец, маленькие дети. У них отсутствует жизненный опыт, но многие знают, насколько верно и тонко дети воспринимают взрослых, буквально чувствуют их. Вероятно, существуют способности, позволяющие за внешними признаками видеть внутреннее содержание.

Как понять своего партнера? Психологические исследования показывают, что почти все детали внешнего облика человека могут нести информацию о его эмоциональных состояниях, отношении к окружающим, а также о его отношении к себе.

Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам — все это несет информацию о его внутренних состояниях. Конечно, то, что максимально привлекает наше внимание в облике другого человека, — это его лицо.

Действительно, можно сделать «умное» лицо и тем самым воздействовать на мнение о себе. Кроме того, лицо часто бывает «одухотворенное», «смешное», «просветленное», «угрюмое» и т.д. Таким образом, первое, что отражается в лице человека — это эмоции. Существуют семь основных выражений лица: **счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение (или презрение) и интерес**. Восприятие эмоционального состояния человека по лицу происходит очень быстро и точно.

Важную роль при чтении информации «с лица» играет направление взгляда.

Например, очень неприятно говорить с человеком, который все время не смотрит на вас, отводит глаза. И точно так же не очень приятно, когда на вас все время пристально смотрят. Что выражает направление взгляда? Зарубежные психологи считают, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»); когда мысль полностью готова — на собеседника. Когда речь идет о сложных вещах, то на собеседника смотрят меньше; когда трудность преодолевается — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — он смотрит на него только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Однако хотя лицо и является главным источником психологической информации, тем не менее, во многих ситуациях оно гораздо менее информативно, чем нам кажется. Это связано с тем, что мимика лица хорошо контролируется человеком, несмотря на расхожие представления о том, что лицо может выдавать человека даже тогда, когда он этого не хочет («на лице все написано»).

При определенных обстоятельствах (например, соблюдении правил этикета), когда человек хочет скрыть свои чувства, лицо становится малоинформативным, и тогда главным источником информации для партнера становится тело. Некоторые психологи даже называют тело местом «утечки информации» о наших душевных состояниях.

Походка, например, является одним из важнейших ключей к пониманию внутреннего состояния человека. Непаром походка так узнаваема — она строго индивидуальна. По походке довольно легко распознать эмоциональное состояние человека. Причем, оказывается, что самая «тяжелая» походка — в состоянии гнева, самая большая длина шага — в состоянии гордости. Когда человек испытывает страдание, он почти не размахивает руками, они «висят», а если он счастлив — он «летит», у него более частые и легкие шаги.

Механизмы восприятия и взаимопонимания. Для того чтобы умение понимать партнера начало проявляться в общении, необходимы не только и не столько знания и опыт, сколько нечто другое — особое отношение к партнеру, особая направленность на него. Какими бы опытными и умудренными жизнью и знаниями мы бы ни были, для того чтобы понять человека, нужно этого хотеть: хотеть понять о чем он думает, отчего переживает, его точку зрения и образ мыслей.

Каждый может вспомнить ситуации, когда восприятие и понимание в общении были ясными, легкими, наполненными. Это отношения с любимыми, с близкими друзьями — все здесь происходит само собой, без труда и раздумий. В таких ситуациях нам очень хочется понять другого, не обидеть его, не сделать что-то не так и т.д.

Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются **идентификация, эмпатия и рефлексия.**

Идентификация (от лат. *identitas* — тождественность) отражает простой эмпирический факт, что одним из самых

простых способов понимания другого человека является **уподобление ему себя**. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

Эмпатия (от греч. *empathia* — сопереживание) — это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека не столько «продумывается», сколько «прочувствуется».

Термин «эмпатия» был введен Э. Титченером, который говорил: «Я не только вижу в других важность, скромность или гордость. <...> Я чувствую эти черты, проигрываю их в уме».

Но взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения не обязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-то, это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот «другой». Если я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание его линию поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную могу строить совсем по-иному. И тот и другой аспекты важны. Но оба случая требуют решения еще одного вопроса: как партнер по общению будет меня понимать? От этого будет зависеть наше взаимодействие.

Иными словами, процесс понимания друг друга «осложняется» явлением **рефлексии** (от лат. *reflexio* — обращение назад). Это осознание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом, умение посмотреть на себя со стороны глазами другого.

Мы рассмотрели вопросы нашего видения и понимания людей. Но необходимо еще ответить на вопрос, как мы **понимаем их действия**. И не только потому, что, как говорил И. В. Гете, человек лучше виден через свои поступки («Поведение — это зеркало, в котором каждый показывает свой лик»), но и потому, что адекватное понимание дей-

ствий человека может, в конечном счете, привести к успеху взаимодействия с ним.

К примеру, вы приходите на работу, а ваш руководитель встречает вас комплиментами. С чего бы это? Вы действительно так хорошо выглядите сегодня или ему что-то от вас нужно? А может быть у него просто хорошее настроение?

Вы рассказываете о своих проблемах другу, а он вдруг посередине разговора извиняется и просит отложить разговор на завтра. Почему? У него какое-то срочное дело именно сейчас или вы ему просто надоели со своими проблемами?

Для каждого из нас от понимания истоков действий и их причин во многом зависит построение взаимодействия с другим человеком. Пути и механизмы такого понимания не могли не заинтересовать психологов, поэтому возникло целое направление: исследование процессов и результатов **каузальной атрибуции** («приписывания причин») поведения.

Как на практике человек объясняет поведение других?

Например, человек опаздывает на свидание с друзьями. Один из ожидающих считает, что это связано с плохой работой транспорта; другой предполагает, что опоздание — результат легкомыслия того, кто опаздывает, третий начинает сомневаться, не сообщил ли он опаздывающему другое, неверное место встречи; а четвертый считает, что их специально заставляют ждать. Таким образом, у каждого свои представления о причине опоздания. Первый видит ее в обстоятельствах; второй — в особенностях личности опаздывающего; третий видит причину в себе; а четвертый считает опоздание намеренным и целенаправленным. Причины опоздания совершенно по-разному мотивируются, причем это связано с тем, что приятели по-разному проводят атрибуцию.

Когда происходит каузальная атрибуция? Необходимость в ней появляется в тех случаях, когда возникают неожиданные преграды и трудности на пути совместной деятельности. Тогда люди прибегают к каузальной атрибуции своего или чужого поведения и пытаются таким образом оказать влияние на дальнейшие события. Причем, чем большие затруднения встречаются нам при взаимодействии, тем более серьезно мы подходим к поиску причин этих затруднений.

Можно ли предвидеть поведение партнера? Слова «я от него этого не ожидал», к сожалению, нередко можно услышать в общении. Обычно их произносят с недоумением и обидой. Но если спросить «непредсказуемого», почему он так поступил, с его точки зрения все окажется логичным и упорядоченным. Способность взглянуть на события глазами другого человека называется **децентрацией**.

Децентрация — это «механизм преодоления эгоцентризма и означает преобразование собственных образов, понятий и представлений путем принятия в расчет возможных точек зрения других людей»¹.

«Стать другим» на время удастся не всем. Неумение встать на позицию другого человека может привести к непониманию и конфликтам.

В своей книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» Р. Фишер и Г. Юри приводят в качестве примера отношения хозяйки и квартиросъемщика. Хозяйка считает, что студент должен ценить ее отношение к нему: она берет небольшую плату за комнату, не вмешивается в его дела. Студентом она довольна: по вечерам у него гремит музыка, о квартплате приходится напоминать. Студент же полагает, что он платит больше, чем следовало бы, и в срок, что он — хороший постоялец, так как по вечерам всегда дома, а хозяйка — сухая и черствая женщина, поскольку никогда ни о чем не спрашивает. Решение хозяйки отказать студенту в квартире он воспринимает с удивлением и возмущением. Она же удивляется отсутствию слов благодарности за хорошее отношение.

Можно сделать вывод: чтобы предвидеть поведение партнера, нужно взглянуть на ситуацию его глазами. Когда поведение партнера не удастся предвидеть, мы терзаемся вопросом: «Почему он так поступил?». При этом мы склонны принимать свои страхи и опасения за намерения другой стороны.

Ошибки в прогнозировании поведения партнера чаще всего бывают вызваны следующими причинами.

1. Мы недостаточно знаем партнера и судим о его характере на основе одного значимого поступка или выстраиваем его образ, представляя лишь отдельные черты.

¹ Краткий психологический словарь. М., 1985. С. 82.

2. Поведение человека отличается от поведения стереотипа в силу его индивидуальных особенностей, а мы не учли этого.

3. Мы недостаточно знаем ситуацию, в которой оказался партнер.

4. Мы рассуждаем по схеме: «Я бы на его месте поступил так», вместо того, чтобы представить, как поступит в этой ситуации он.

Опираясь на знание особенностей и механизмов восприятия людьми друг друга, можно дать некоторые **рекомендации**.

1. Развивать наблюдательность, обращать внимание на все особенности внешнего облика и психологического склада человека (чтобы не получилось потом: «А я и не заметил»).

2. Стремиться получить о человеке полную информацию (чтобы не домысливать).

3. Давать по возможности полную информацию о себе (чтобы не было слухов).

4. Говорить с партнером на его языке (учитывать приоритетный канал восприятия).

5. Беседовать с партнерами в удобном месте, в спокойной обстановке.

6. Не поддаваться влиянию предварительной информации о партнере.

7. Пояснять свои действия (чтобы не было претензий и разочарований).

8. Объективно оценивать партнера и делать выводы беспристрастно.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Попробуйте проанализировать влияние первого впечатления на формирование образа вашего партнера по общению.

2. Что мешает и что в большей степени обуславливает успешность понимания вами окружающих людей?

3. Почему нелегко взглянуть на ситуацию глазами партнера?

4. Что нужно учесть, чтобы сделать правильный прогноз поведения партнера?

5. Как вы полагаете, какое впечатление вы производите на незнакомых людей (ваш внешний вид и поведение)?

6. Почему иногда впечатление о человеке расходится с предварительным представлением о нем?

1.6. Стили общения

Не столько ум, сколько сердце помогает человеку сближаться с людьми и быть им приятным.

Ж. Лабрюйер

Недостаточно только иметь хороший разум, главное — это хорошо его применять.

Р. Декарт

-
1. Ритуальное общение.
 2. Манипулятивное общение.
 3. Гуманистическое общение.
 4. Механизмы воздействия на партнера.
-

Каждому человеку присущ свой стиль, или модель, поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Причем, этот стиль не может быть выведен только из каких-либо индивидуальных особенностей и личностных черт — вспыльчивости или выдержанности, доверчивости или скрытности и т.д. Стиль общения зависит от очень разных составляющих — истории жизни, отношения к людям, принятой в данном обществе манеры общения. Вместе с тем стиль общения оказывает огромное влияние на жизнь человека, формирует его отношение к людям, способы решения проблем и в итоге — его личность.

Выбор того или иного стиля общения определяется многими **факторами**: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества и многим другим.

Сколько стилей общения существует? На этот вопрос трудно ответить. Но если исходить из того, что стиль общения — это просто готовность человека к той или иной ситуации, то можно говорить о трех основных стилях: **ритуальный, манипулятивный и гуманистический**. Ритуальный стиль порождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный — деловыми, а гуманистический — межличностными.

Стиль общения — это предрасположенность к определенному общению, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций.

Однако стиль не определяет полностью общение: человек может общаться и в «чужом» стиле.

Ритуальное общение. Здесь главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некая «маска» с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного — знания правил игры.

В подобном стиле осуществляются многие контакты, которые со стороны, да иногда и изнутри, кажутся бессмысленными, бессодержательными, так как они на первый взгляд совершенно неинформативны, не имеют и не могут иметь никакого результата.

Например, день рождения. Все присутствующие знают друг друга лет 20, собираются вместе три-четыре раза в год, сидят по несколько часов и говорят об одном и том же. И мало того, что темы разговоров, в сущности, не меняются, так кроме этого каждый наверняка может предсказать точку зрения любого по любому вопросу. Казалось бы, абсолютно бессмысленная трата времени, которая должна вызывать только раздражение. Случается и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие.

Это типичный случай ритуального общения, при котором главным является подкрепление связи со своей группой, подкрепление своих установок, ценностей, мнений, повышение самооценки и самоуважения. В ритуальном общении партнер лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны. Это верно и тогда, когда мы хорошо знаем человека, и тогда, когда видим в первый раз. Важно только одно — его компетентность относительно конкретного ритуала.

Вспомним широко известное выражение о том, что зануда — это человек, который в ответ на вопрос «как живешь?» начинает подробно рассказывать, как он живет. Иными словами, мы понимаем или воспринимаем человека как зануду только тогда, когда он выходит за рамки ритуала. Если же он не выходит за них (например, на сакраментальный вопрос говорит «нормально»), то мы о нем не можем сказать ничего конкретного, да это нам и не нужно.

В ритуальном общении для нас существенно следование роли — социальной, профессиональной или межличностной.

Скажем, на вопрос «как живешь?» надо отвечать что-то вроде: «нормально», «прекрасно», «отлично» и т.д.; а вот ответ: «отвратительно», предполагающий в дальнейшем вопрос «а что так?» и последующую беседу на эту тему, — это уже выход за рамки ритуала приветствия и переход к другому общению. Человек, отвечающий, что он живет отвратительно, выходит за границы своей ритуальной роли.

Для ритуального общения очень важно, с одной стороны, правильно распознать ситуацию общения, и представить себе, как в ней себя вести — с другой.

Во многих случаях мы с удовольствием принимаем участие в ритуальном общении, но в еще большем количестве ситуаций мы участвуем в нем автоматически, выполняя требования ситуации, практически не осознавая, что мы делаем.

Мы много раз здороваемся со знакомыми и незнакомыми людьми в одной организации, на лестничной площадке, на улице, спрашиваем у них «как дела?», узнаем, что нормально, говорим о погоде, ругаем общественный транспорт, который «плохо ходит», смеемся. И такое общение человеку тоже необходимо — представьте себе, какова была бы ваша реакция, если бы вдруг все перестали с вами здороваться. Понятно, что реакция была бы далеко не оптимистическая, ведь лишение человека этого ритуала прямо свидетельствует и воспринимается им как социальная изоляция.

Отсюда видно, насколько большое значение человек придает ритуальному общению. Но ритуальное общение редко преобладает в жизни. Оно бывает лишь прологом к другому общению — манипулятивному.

Манипулятивное общение. Это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. В манипулятивном общении мы «навязываем» партнеру стереотип, который считаем наиболее выгодным на данный момент. И даже если у обоих партнеров имеются свои цели по изменению точки зрения собеседника, победит тот, кто окажется более искусным манипулятором, т.е. тот, кто лучше знает партнера, лучше понимает цели, лучше владеет техникой.

Не следует делать вывод, что манипуляция — это негативное явление. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение (при котором субъекту надо дать новые знания о мире), убеждение, управление всегда вклю-

чает в себя манипулятивное общение. Именно поэтому их эффективность во многом зависит от степени владения законами и техникой манипулятивного общения.

Манипулятивное общение в основном встречается там, где существует совместная деятельность. Важно помнить об одном существенном моменте — отношении человека к манипулятивному общению.

Представьте себе, что вы сидите в кабинете руководителя среднего ранга, которому часто звонят по телефону. Стилль разговора все время разный. Если статус оппонента выше — один тон, если ниже — другой. Это типичный пример манипулятивного общения, и каждый про себя будет объяснять, что «так и надо, иначе ничего не сделаешь». Однако многим это неприятно.

И наконец, существует обратное влияние манипулятивного общения на личность, которая его использует. Речь идет о манипулятивной деформации личности: нередко в силу частого профессионального употребления манипулятивного общения, хорошего владения им и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляции (и тогда, когда это нужно, и когда оно совершенно неоправданно).

Гуманистическое общение. Это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Важной особенностью гуманистического общения заключается в том, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Гуманистическое общение — это интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связано с настроенностью и целями партнеров. Но также можно указать и такие ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Например, телефонисты справочных служб раздражаются на тех клиентов, которые вместо того, чтобы быстро задать

вопрос, пытаются сначала вступить в доверительное общение: представиться, познакомиться, рассказать о своих проблемах, причинах обращения в справочную службу и т.д.

Гуманистическое общение детерминруется не столько **снаружи** (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько **изнутри** (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). Однако в данном общении, больше чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности. В гуманистическом общении партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества.

Например, мы можем за два часа беседы хорошо узнать случайного попутчика в поезде и быть уверенным, что мы его правильно поняли. При этом мы можем плохо понимать или совсем не понимать, что представляет собой как человек секретарша нашего руководителя, с которой мы «общаемся» чуть ли не ежедневно уже много лет подряд.

Наш попутчик, с которым мы откровенно поговорили, пытается понять друг друга и не преследуя больше никаких целей (какие могут быть «дела» с незнакомым человеком), «открылся» нам, мы его «почувствовали». А общение с секретаршей всегда носит в той или иной степени манипулятивный характер, следовательно, и воспринимаем мы ее очень ограниченно — только в применении к тем функциям, которые она должна выполнять в наших делах.

Основным механизмом воздействия в гуманистическом общении является **внушение (суггестия)** — самый эффективный из всех возможных механизмов.

Внушение — это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется **контрсуггестией**. Внушение — это эмоционально-волевое воздействие, не нуждающееся в доказательствах и логике.

Важно помнить, что внушение происходит обоюдно, так как оба партнера доверяют друг другу, и поэтому результатом является не изменение одного из них, а взаимное совместное изменение обоих.

Эффект внушения зависит от возраста. Наиболее внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспе-

риментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.

Механизмы воздействия на партнера. Важно помнить еще о некоторых механизмах воздействия: **заражение, убеждение и подражание.**

Заражение в самом общем виде можно определить как бессознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния, или, по выражению известного психолога Б. Д. Парыгина, «психического настроя».

Например, аплодисменты на выступлении популярного актера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам заражения. В качестве еще одного примера можно привести «болеение» на стадионах во время спортивных состязаний. Кроме того, лидеры (формальные и неформальные) любого коллектива представляют собой модель усилителя определенного психического настроя, который может возникнуть в группе.

Чем выше уровень развития личности, тем более критично ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма заражения.

Убеждение построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Специфика **подражания** в отличие от заражения и внушения состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие одним человеком внешних черт поведения другого, а воспроизведение первым особенностей и образов демонстрируемого поведения. Существуют два плана подражания: конкретному человеку и нормам поведения, выработанным группой.

Итак, мы достаточно подробно рассмотрели (с привлечение различных примеров) проблему общения в целом. Рассказали о структуре, содержании, характеристике элементов общения, механизмах воздействия на партнера по общению. Мы останавливались в основном на вербальных аспектах общения, а в главе 2 мы перейдем к аспектам невербального общения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Найдите общие моменты и различия в трех описанных выше стилях общения. Легко ли вы переключаетесь с одного стиля общения на другой?
2. Что вызывает раздражение или неприятие, когда партнер использует манипулятивный стиль общения?
3. Каждый ли человек готов к гуманистическому общению?
4. Как знание стилей общения и умение ими пользоваться в различных ситуациях может способствовать успешной карьере?
5. В чем сходство и различие между заражением, внушением, убеждением?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Организованный ли вы человек?»

Спрос на организованных людей всегда превышал, превышает и будет превышать предложение, потому что нет более надежных, результативных, точных и внимательных образцов рода человеческого.

Организованного человека отличает определенная система работы, техника личного труда, уважение ко времени. Он делает в три раза больше, проживая как бы три жизни. Неорганизованный же человек идет на поводу у времени и дел. Организованный умеет управлять и временем, и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что организация в руках человека — огромная сила.

Предлагаемый тест служит не только проверкой личной организованности, но и средством, которое может побудить к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек.

Как пользоваться тестом? После прочтения каждого вопроса выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, помещенному в конце главы, найдите количественные оценки выбранных вами вариантов ответов. Далее сложите все баллы и полученную сумму соотнесите с результатами, которые вы найдете после ключа к тесту.

1. Имеются ли у вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве надо иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день — в голове или на листе бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;

д) составлять планы — это лишь игра взрослых людей в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) отчитываю в тех случаях, когда причина — лень или неповоротливость;

б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов родственников, знакомых, приятелей и т.д.?

а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, то обязательно найду его;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписке телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако в дальнейшем вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроення». Считаю, что лишь бы был записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице, прямо или криво, не имеет особого значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит где придется;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем размещаю их произвольно, чтобы не загружать голову «расположением». Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал (считала) его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время;

д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения этих потерь.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда приходит полоса полного, то немного утомляешься и для разрядки... ждешь пустое. В таком чередовании и проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на переливание из пустого в порожнее.

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что его продолжительность надо определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) пытаюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен (должна) признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Какая у вас точность при деловых встречах, прихода на собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5–7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу собрания, совещания или заседания;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что всегда не удастся выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения — это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок;

г) своевременно выполнить задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещание. Если выполню — хорошо, не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (сдерживала) своих обещаний;

г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание во что бы то ни стало.

Обработка и анализ результатов. Определите баллы по таблице 2.

Таблица 2

Ключ к опроснику «Организованный ли вы человек?»

Вопрос	Вариант ответа в баллах				
	а	б	в	г	д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	3	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	—
13	2	0	0	6	—

72–78 баллов. Вы организованный человек. Единственное, что можно вам посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела.

63–71 балл. Вы считаете организацию неотъемлемой частью своей работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые берут организацию на вооружение лишь в случаях крайней необходимости. Но вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

63 балла и меньше. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, надо преодолеть себя, проявить свою волю и упорство.

Опросник «Ведущая репрезентативная система»

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество

информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовать свои репрезентативные системы, вести общение на «одном языке». Этот тест позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для вас ведущей.

Инструкция. Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру-ранг 1 перед предложением, которое, как вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего вам подходит), затем ранг 2 — перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех (табл. 3).

Таблица 3

**Образец для работы с опросником
«Ведущая репрезентативная система»**

Вопрос - Ответ/ранг	11	22	33		112
I	1121	20111	...	...	4
II	1	2442	11...	...	3
III	3	3	4...	...	2
IV	4	4	...	221221	1

1. Я скорее всего скажу:
 - I — важные решения — это дело чувств;
 - II — важные решения зависят от моего настроения;
 - III — важные решения зависят от моей точки зрения;
 - IV — важные решения — это дело логики и ума.
2. Наибольшее влияние окажет на меня тот...
 - I — у кого приятный голос;
 - II — кто хорошо выглядит;
 - III — кто говорит разумные мысли;
 - IV — кто оставляет у меня хорошие чувства.
3. Если я хочу узнать, как вы поживаете...
 - I — я посмотрю на вашу внешность;
 - II — я попробую определить, что вы чувствуете;
 - III — я прислушиваюсь к звукам вашего голоса;
 - IV — я обращаю внимание на то, что вы говорите.
4. Для меня легко...
 - I — модулировать полноту звуков в стереосистеме;
 - II — сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе;
 - III — выбрать суперкомфортабельную мебель;
 - IV — найти богатые комбинации красок.

5. Мое восприятие можно охарактеризовать так:
I — мне очень легко понять смысл новых фактов и данных;
II — мои уши всегда настроены на звуки окружающей действительности;
III — я хорошо чувствую одежду, облегчающую мое тело;
IV — когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.
6. Если люди хотят узнать, как я проживаю...
I — им следует узнать о моих чувствах;
II — им следует посмотреть, как я одет;
III — им следует послушать, что я говорю;
IV — им следует прислушаться к интонациям моего голоса.
7. Я предпочитаю:
I — услышать факты, о которых вы знаете;
II — увидеть картины, которые вы нарисовали;
III — узнать о ваших чувствах;
IV — послушать интонации вашего голоса, звуки происходящих событий.
8. Наибольшее доверие во мне вызывает...
I — то, что я вижу собственными глазами;
II — факты, о которых я слышу;
III — то, что я чувствую;
IV — в зависимости от того, что именно я слышу, я либо верю этому, либо нет.
9. По поводу восприятия мною моей семьи можно сказать:
I — обычно я хорошо чувствую настроения членов моей семьи;
II — я могу нарисовать лица, одежду, мелкие видимые детали, касающиеся моей семьи;
III — я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов;
IV — я хорошо различаю интонации голосов членов моей семьи.
10. Прежде всего я учусь...
I — понимать какие-то вещи;
II — делать какие-то вещи;
III — слушать новое;
IV — видеть новые возможности.
11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее всего...
I — приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств;
II — поступлю так или иначе в зависимости от моего настроения;
III — приму те, которые я вижу наиболее отчетливо;
IV — приму их с помощью логики и разума.
12. Вспоминая своего друга, я прежде всего вспоминаю...
I — как звучит голос моего друга;
II — как выглядит мой друг;
III — что говорил мой друг;
IV — как я чувствую своего друга.

Обработка и анализ результатов. Теперь с помощью таблицы 4 выстройте свои ответы по приоритетам. Например:

1. ДКАВ.
2. КДВА.

Таблица 4

**Ключ к опроснику «Ведущая репрезентативная система»:
шаг 1**

Вопросы Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
II	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
III	В	Д	А	К	К	Д	К	К	Д	А	В	Д
IV	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К

А — аудиальная репрезентативная система;

В — визуальная репрезентативная система;

К — кинестетическая репрезентативная система;

Д — думающий, анализирующий, логический, «компьютерный» тип.

По таблице 5 распишите баллы и подсчитайте сумму по каждой из систем.

Таблица 5

**Ключ к опроснику «Ведущая репрезентативная система»:
шаг 2**

Репрезентативная система Вопросы/ранги ответов	В	К	А	Д
1	3	2	1	4
2	2	3	1	4
3	3	1	2	4
...	...	...	...	...
12				
Всего: сумма			14	26
Итого: ведущая репрезентативная система			ведущая	малозначимая

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, является наиболее важной, ведущей для тестирующегося. Система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на третьем, четвертом месте по значимости), является слабо выраженной и малозначимой для человека.

Опросник «Оценка агрессивности в отношениях» (по А. Ассингеру)

Инструкция. С помощью теста определите, достаточно ли вы корректны в отношениях с окружающими и легко ли им общаться с вами. Для большей объективности ответов попросите кого-нибудь из знакомых ответить на вопросы вместо вас. Это поможет вам понять, насколько верна ваша самооценка. Выберите ответ.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3. Каким считают вас друзья?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примете ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы бы встретили мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?

- а) «Что это тебя так задержало?»
- б) «Где ты торчишь допоздна?»
- в) «Я уже начал (начала) волноваться».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
- б) вам все равно, сколько машин вас обошло;
- в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
- а) пытаетесь свалить вину на другого;
 - б) смиряетесь;
 - в) становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
- а) «Пора бы уже запретить им такие развлечения»
 - б) «Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать»
 - в) «И чего мы столько с ними возимся?».
11. Что вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?
- а) «И зачем я только на это нервы тратил?»
 - б) «Видно, его физиономия шефу приятнее»
 - в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
12. Когда вы смотрите страшный фильм, вы...
- а) боитесь;
 - б) скучаете;
 - в) получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное совещание...
- а) будете нервничать во время заседания;
 - б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
 - в) огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- а) обязательно стараетесь выиграть;
 - б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
 - в) очень сердитесь, если не везет.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
- а) стерпите, избегая скандала;
 - б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
 - в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе?
- а) поговорите с учителем;
 - б) устроите скандал родителям «малолетнего преступника»;
 - в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой, по-вашему, вы человек?
- а) средний;
 - б) самоуверенный;
 - в) пробивной.
18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед вами?
- а) «Простите, это моя вина»
 - б) «Ничего, пустяки»

в) «А повнимательней вы быть не можете?!»

19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

а) «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?!»

б) «Надо бы ввести телесные наказания»

в) «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!»

20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочтете?

а) тигра или леопарда;

б) домашнюю кошку;

в) медведя.

Обработка и анализ результатов. С помощью таблицы 6 оцените ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу набрали 0 баллов.

Таблица 6

Ключ к опроснику «Оценка агрессивности в отношениях»

Позиция (пункт)	Номер вопроса																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

35 баллов и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы как травинка гнетесь под любым ветерком... И все же побольше решительности вам не помешает!

36—44 балла. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны, причем нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами домашних, окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказывать.

Глава 2

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

В процессе общения обмен информацией между участниками осуществляется как на вербальном (речевом), так и на невербальном (неречевом) уровне. О чем могут сообщить невербальные средства общения?

Во-первых, они способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения.

Во-вторых, они дополняют содержание высказывания.

В-третьих, они свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего.

В-четвертых, невербальные средства общения дают возможность судить о самом человеке, о его состоянии в данный момент, о его психологических качествах.

Сегодня описаны и исследованы многочисленные формы невербальных знаковых систем. Главные из них: кинесика, паралингвистика, проксемика, визуальный контакт.

1. **Кинесика** — общая моторика различных частей тела (рук — жестикуляция, лица — мимика, позы — пантомимика). Она отображает эмоциональные реакции человека.

2. **Паралингвистика**, или **просодика**, — особенности произношения слов, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта.

3. **Проксемика** (от англ. *proximity* — близость) — специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Основатель проксемики Э. Холл называл ее «пространственной психологией».

4. **Визуальное общение** — контакт глаз.

Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» — в области невербального общения. Невербальные средства определяют не только то, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние, но и то, что они помогают участникам общения выявить

намерения друг друга, делая процесс коммуникации более открытым.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств общения и только 20–40% информации передается с помощью вербальных.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности «подделать» эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному, каналу общения.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** кинесические, проксемические, паралингвистические особенности общения и визуального контакта;
- **уметь** получать дополнительную информацию о деловом партнере, опираясь на знания специфики невербального языка;
- **владеть** практическими приемами невербальной самопрезентации и управления невербальным поведением деловых партнеров.

2.1. Кинесические особенности общения

Умение читать приобретается чтением книг, но гораздо более необходимое умение — познание мира — можно приобрести, только читая человека и изучая самые разные его издания.

Ф. Честерфилд

Весь мир — театр.
В нем женщины, мужчины — все актеры.
У них свои есть выходы, уходы,
И каждый не одну играет роль.
В. Шекспир

-
1. Классификация и особенности основных жестов.
 2. Характеристика жестов и поз.
 3. Межнациональные различия жестов.
-

К невербальным формам получения информации следует относиться очень внимательно¹. *Целенаправленным* наблюдение за человеком становится только тогда, когда знаешь:

- а) **на что** следует **обратить внимание**;
- б) **что** это **может означать**;
- в) **что** из этого **следует**.

Выводы можно делать только на основе комплексного наблюдения за внешним видом партнера и его поведением. И тогда вам многое расскажут о человеке его осанка, поза, походка, жесты, выражение лица.

Осанка человека определяется привычным положением корпуса. Она может быть прямой, сутуловатой, гордой, печальной и т.д. и зависит от рода занятий человека и его внутреннего состояния.

Поза человека может рассказать многое. Человек, чувствующий свою зависимость, неуверенность, стремится занять как можно меньше места в пространстве, сидит на стуле или стоит согнувшись. Совсем другая поза у того, кто чувствует себя хозяином положения.

Походка может быть уверенной, упругой, спортивной, шаркающей, неуверенной, виноватой и т.д. Она также зависит от профессии человека, его культурного уровня. В ней отражаются и физическое самочувствие, и настроение. По походке судят о характере человека.

Выражение лица позволяет судить об общем состоянии человека и его отношении к собеседнику: оно может быть приветливым или отчужденным, признательным или недовольным.

О важности наблюдения за лицом писал в свое время А. С. Макаренко: «Можно и нужно развивать зрение. <...> Нужно уметь читать на человеческом лице. <...> Ничего хитрого, ничего мистического нет в том, чтобы по лицу узнавать о некоторых признаках душевных движений».

Жесты свидетельствуют об общей культуре человека и его индивидуально-психологических особенностях.

¹ Более подробно вы можете самостоятельно ознакомиться со следующими пособиями: *Лиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам.* Новгород, 1992; *Ниренберг Д., Колеро Г. Читать человека — как книгу.* М., 1990; *Лабунская В. А. Невербальное поведение.* Ростов, 1986; *Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво.* М.: Инфра-М, 1995; *Кузин Ф. А. Культура делового общения.* М., 1997; *Бороздина Г. В. Психология делового общения.* М.: Инфра-М, 2004; и др.

Жесты будут разными, когда человек спокоен и когда возбужден.

Классификация и особенности основных жестов.

Автор многих книг о невербальных компонентах общения Дэвид Левис выделяет пять групп жестов в зависимости от их предназначения:

- жесты-иллюстраторы;
- жесты-регуляторы;
- жесты-эмблемы;
- жесты-адапторы;
- жесты-аффекторы.

Жесты-иллюстраторы. С их помощью поясняются сказанные слова, усиливаются ключевые и в результате лучше запоминаются моменты беседы. Наиболее типичный пример — указание направления рукой. Интенсивность жестикуляции зависит от темперамента и когда она сильно различается, собеседники чувствуют неловкость, хотя часто не могут понять причину такого состояния.

Применение жестов-иллюстраторов культурно обусловлено. Главное различие заключается в интенсивности использования жестов. Так, жители Средиземноморья активнее пользуются жестами, чем народы Центральной или Северной Европы.

Жесты-регуляторы играют очень важную роль в начале и в конце беседы. Одним из таких жестов является *рукопожатие* — традиционная и древнейшая форма приветствия. Не случайно немецкий философ И. Кант назвал руку «видимой частью мозга».

Рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком вялые руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западно-европейские и американские предприниматели терпеть не могут

вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту особые значения. Когда ваша рука, захватывая руку другого человека, оказывается повернутой вниз ладонью, это *властное рукопожатие*. Оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, это *покорное рукопожатие*. Оно бывает эффективным в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнеров остаются в одинаковом положении, означает, что они оба испытывают друг к другу чувство уважения и доверия.

Пожатие прямой, не согнутой в локте, рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиками пальцев, когда вместо руки в ладонь партнера «вкладываются» только пальцы, идентично предшествующему жесту. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии.

Пожатие с применением обеих рук (жест, называемый «перчаткой») означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям и выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру.

Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера. Если она кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувств, чем при захватывании запястья, если на плечо — больше, чем когда она находится на предплечье.

Жесты-эмблемы используются для выражения физического или душевного состояния человека, но имеют вполне определенное значение, специфичное для каждой страны. К ним относится, например, довольно распространенный сегодня во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «все хорошо», «все в порядке» и передающийся с помощью большого и указательного пальцев,

которые как бы образуют букву «о». Однако этот жест нельзя считать общепринятым. Например, во Франции он может означать «ноль», а в Японии — деньги.

Другие жесты-символы еще в большей степени ограничены рамками той или иной культуры или местности, причём эта специфичность может проявляться двояко.

Во-первых, для обозначения какого-либо понятия в одной культуре может быть один символ, в то время как в другой — подобный символ отсутствует вовсе. Так, в Саудовской Аравии поцелуй в макушку означает извинение. В Иордании и некоторых других арабских странах проведение по зубам ногтем большого пальца символизирует ограничение финансовых возможностей.

Во-вторых, национальная специфика проявляется в том, что в разных культурах используются разные жесты-символы для обозначения одних и тех же или близких понятий. В частности, для того чтобы показать самоубийственность того или иного действия, решения и т.п., американцы приставляют один или два пальца к голове, как бы показывая тем самым пистолет. В аналогичной ситуации жители Папуа и Новой Гвинеи проводят рукой по горлу, а японцы делают энергичное движение рукой, сжатой в кулак.

В тех случаях, когда значение жестов не совпадает, могут наблюдаться курьезные случаи.

Русский бизнесмен, гостивший в Японии, желая показать хозяину, что он наелся, сделал жест «сыт по горло» (указательным пальцем правой руки слева направо провел под подбородком). Хозяин побледнел и опустился на стул. В японской культуре этот жест означает «Вы уволены», и японец решил, что русский сообщает ему плохую новость.

Жесты-адапторы сопровождают обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может тереть мочку уха или одежду, а в затруднительных случаях — почесывать затылок.

Жесты-аффекторы выражают эмоциональное состояние человека, его отношение к происходящему (жалости, радости, открытости, искренности). Жесты, выражающие внутреннее состояние человека, как правило, не контролируются и выражаются у большинства людей сходным образом. Понимание этого языка называют «чтением партнера».

Характеристика жестов и поз. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является *прикосновение*, или тактильный контакт. Этот жест — самый первый и самый важный в жизни человека. Прикосновение остается знаком, выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение, а мягкие, не болевые — сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывает множество ограничений на прикосновения. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутивное похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых друзей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах сильно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями только дважды в год — в начале и в конце учебы. В странах же Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жест «*раскрытые руки*» состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх, демонстрируя желание идти навстречу и установить контакт.

Жест «*расстегивание пиджака*» также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные, часто расстегивают и даже снимают пиджак в нашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках.

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся чело-

век улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. Зафиксировав этот жест собеседника, следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо партнер по общению начнет уходить от обсуждения. Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то надо постараться сменить тему разговора.

Когда *кисти скрещенных рук обхватывают плечи* (иногда они впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), это означает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещенных рук нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник «на пределе».

Достаточно популярным среди деловых людей является жест, когда *руки скрещены на груди, а большие пальцы рук выставлены вертикально*. Этот жест передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя покачивается на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Жест *«рука у щеки»* свидетельствует о том, что вашего собе-

седника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест *«почитывание переносицы»*, который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того, как решение принято, он прекращает это делать. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы всматривается вдаль, пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения, когда собеседнику бывает трудно ответить на поставленный вопрос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу, достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами.

Жест *«почесывания уха»* свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит, а потягивание мочки уха — о том, что собеседник наслаждался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Когда собеседник тянет время с целью обдумать окончательное решение, он снимает и надевает очки, протирает линзы. И если вы заметили эти жесты, не торопите его с принятием решения, дайте время подумать. Если партнер надевает очки, то это символизирует желание еще раз «взглянуть на факты».

Пытаясь разрешить сложную проблему или принять трудное решение, деловые люди часто используют жест *«расхаживание»*. Это очень позитивный жест, однако с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход мыслей собеседника и помешать принятию решения.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является *закладывание рук за спину с захватом запястья*. От этого жеста следует отличать жест *«руки за спиной в замок»*, который означает, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Примечательно, что чем больше рассержен человек, тем выше передвигается его рука по спине (именно отсюда пошло выражение *«возьми себя в руки»*). Это не очень удачный жест, с помощью которого человек пытается скрыть свою нервозность, но наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жест *«закладывание рук за голову»* также является демонстрацией превосходства и поэтому вызывает раздражение у собеседника. Как быть, если вы столкнулись с этим жестом?

Если вы хотите выяснить причину, позволяющую собеседнику чувствовать свое превосходство, используйте следующий прием. Наклонитесь вперед с протянутыми ладонями и скажите: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?» Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой прием заключается в том, чтобы заставить высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.

Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, отставив его на значительном расстоянии от партнера, спросить: «Вы знакомы с этим?», заставив собеседника наклониться вперед.

Хорошим способом эффективного взаимодействия является *копирование жестов партнера*. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Вместе с тем, в случае, когда собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, копировать его жест не следует, чтобы не разозлить.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Одним из таких жестов является *собираание несуществующих ворсинок с костюма*. Это наиболее популярный жест неодобрения, сигнализирующий о том, что собеседнику не нравится все, что здесь говорится или делается, даже если на словах он со всем согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Когда этот жест появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных выше жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное состояние собеседника.

Жесты лживости. По мнению А. Пиза, проблема с ложью заключается в том, что наше сознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся говорить ложь. Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отрабатывают свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они, во-первых, отрабатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному; во-вторых, почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы исключить и позитивные, и негативные жесты.

Какие жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда люди слышат неправду или сами лгут, они делают попытку прикрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, это означает, что он чувствует вашу ложь либо неискренность.

Жест, когда собеседник *прикасается к своему носу*, является утонченным, замаскированным вариантом предшествующего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с *потиранием века*, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Например, мужчины обычно протирают свое веко достаточно энергично, а если ложь очень серьезная, то отводят взгляд в сторону или еще чаще в пол. Женщины же деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазами.

Если вы видите, что партнер по общению лжет, вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, чтобы заставить обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Межнациональные различия жестов. Следует всегда учитывать, что невербальный язык одной нации может существенно отличаться от языка другой нации. Мы очень кратко перечислим некоторые особенности в связи с тем, что деловым людям часто приходится бывать за рубежом, устанавливать контакты с иностранными партнерами и эта информация будет полезна для них.

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, вас неправильно поймут. Здесь этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу.

Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец — на нос.

В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Когда француз, немец или итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове,

а если рисует указательным пальцем спираль у головы — это означает: «Сумасшедшая идея...». И напротив, когда англичанин или испанец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой. Несмотря на то что в этом жесте присутствует доля самоиронии, человек все-таки хвалит себя за сообразительность: «Вот это ум!» Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если же палец укажет в сторону, это означает, что у собеседника мозги набекрень.

Немцы часто поднимают вверх брови в знак восхищения чьей-то идеей. Такое же поведение в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Считается, что наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз хочет сказать, что нечто есть верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздушный поцелуй. А если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает: «здесь что-то нечисто», «осторожно», «этим людям нельзя доверять». Этот жест очень близок итальянскому постукиванию указательным пальцем по носу (все равно, справа или слева), что означает «берегись!», «впереди опасность», «похоже, они что-то замышляют». В Голландии у того же самого жеста другое значение — «я пьян» или «ты пьян», а в Англии — «конспирация и секретность».

Движение пальцев из стороны в сторону имеет много разных значений. В США, Италии, Финляндии это может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии такой жест просто означает отказ. Если жестом надо сопроводить выговор, то указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

В большинстве западных культур, когда встает вопрос о роли правой и левой руки, ни одной из них не отдается предпочтения (если, конечно, не учитывать традиционного рукопожатия правой рукой). Но будьте осторожны на Ближнем Востоке и в других исламских странах, таких как Индонезия и Малайзия. Здесь нельзя протягивать еду, деньги или подарок левой рукой, так как она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

Этот краткий перечень довольно-таки стандартных жестов показывает, как можно легко, хотя и непреднамеренно, обидеть своих деловых партнеров — представителей

иной национальной культуры. Поэтому во избежание недо-
разумений так важно с уважением относиться к особенно-
стям их невербального языка и главное — знать их.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем сходство и различие невербального поведения человека и животных?
2. С помощью каких приемов можно попытаться скорректиро-
вать жесты и позы следующих типов собеседников:
 - «закрытых» собеседников;
 - доминантных собеседников;
 - незаинтересованных собеседников;
 - напряженных собеседников;
 - нетерпеливых собеседников;
 - агрессивных собеседников?
3. Почему важно понимать язык телодвижений? Как можно
этому научиться?
4. Должен ли человек контролировать свое невербальное по-
ведение в общении? Управлять своим невербальным поведением —
не значит ли это отказаться от естественности?
5. Попробуйте посмотреть зарубежный мелодраматический
сериал в течение 15–20 минут, выключив звук, и попытайтесь
по жестам героев понять, что происходит на экране.
6. Попробуйте определить у себя основной канал «утечки
информации» о ваших внутренних состояниях в психически на-
пряженных ситуациях.

2.2. Проксемические особенности общения

Полезные истины следует гово-
рить и повторять как можно чаще.

П. Буаст

Крупный успех составляется из
множества продуманных и предусмо-
тренных мелочей.

В. О. Ключевский

-
1. Пространственное расположение собеседников и дистанция между
ними.
 2. Взаимоотношения партнеров во времени.
 3. Стол переговоров.
 4. Национальные особенности пространственного расположения со-
беседников.
-

Пространственное расположение собеседников и дистанция между ними. Пространство и время также выступают особой знаковой системой и несут определенную смысловую нагрузку. С чем это связано?

Современной наукой накоплено достаточно информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но лишь совсем недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем смысл, то не только обогатим свое представление о собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в ситуации непосредственного общения.

Американский ученый Э. Холл был одним из первых в области изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу «Молчаливый язык». Он же ввел термин «проксемика» (от англ. proximity — близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди и которая предопределена биологически.

Размеры личной пространственной территории человека условно можно разделить на четыре зоны:

- 1) **интимная зона** — от 15 до 45 см;
- 2) **личная зона** — от 45 до 120 см;
- 3) **социальная зона** — от 120 до 360 см;
- 4) **общественная (публичная) зона** — более 360 см.

Интимная зона является самой главной для человека, и именно ее человек охраняет как свою собственность. **Личная зона** — то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. **Социальная зона** — дистанция, на котором мы держимся от людей малознакомых. **Публичная зона** соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Массовое скопление людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному их вторжению в интимные зоны друг друга, вызывая чувство дискомфорта и напряжения. Поэтому во многих европейских странах разработаны специальные правила поведения в условиях скученности, например такие:

- ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно быть совершенно беспристрастным — никакого проявления эмоций не разрешается;
- если у вас в руках книга или газета, то следует полностью погрузиться в чтение;

- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой и т.д.

Выбор дистанции зависит от:

- 1) **взаимоотношений между людьми** (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют);
- 2) **индивидуальных особенностей человека** (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Уменьшению дистанции между людьми способствует совместная работа, взаимная заинтересованность друг в друге, симпатия.

У каждого человека есть свое «персональное пространство». Это та область вокруг него, которую он считает своей, и вторжение в нее других, не очень близких ему людей, воспринимается им как покушение на свою неприкосновенность. Чем больше персональное пространство у человека, тем больший эмоциональный стресс он испытывает в условиях скученности, тем хуже выполняет задачи, требующие нестандартного подхода, оригинального решения.

Замечено, что уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди стараются держаться подальше, особенно от собеседника противоположного пола. Таким образом, люди более конфликтные, подозрительные и нелюдимые окружают себя более широкой зоной персонального пространства, чем люди общительные, уживчивые и покладистые.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

Взаимоотношения партнеров во времени. Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и **во времени**. Умение человека распоряжаться чужим и своим временем является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить кого-то ждать — значит, вольно или невольно, заявить свое право распоряжаться ситуацией. Фактор времени особенно значим в том обществе, где «время — деньги», поэтому важно

не тратить его зря. В этом, в частности, следует искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Стол переговоров. Взаимное расположение участников переговорного процесса за столом может многое сказать об их отношении друг к другу. Традиционно выделяют четыре основных положения собеседников за стандартным прямоугольным столом в условиях рабочего кабинета:

- 1) **угловое расположение;**
- 2) **позиция делового взаимодействия;**
- 3) **конкурирующе-оборонительная позиция;**
- 4) **независимая позиция.**

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (рис. 2). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз, представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

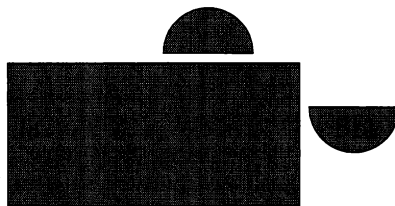


Рис. 2. Позиция углового расположения

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию **делового взаимодействия** (рис. 3). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

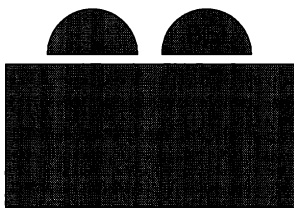


Рис. 3. Позиция делового взаимодействия

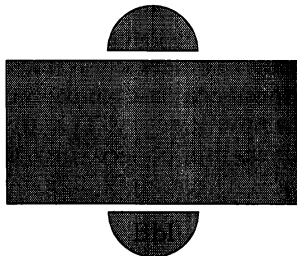


Рис. 4. Конкурирующе-оборонительная позиция

Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу **соперничества** (рис. 4). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, такое расположение свидетельствует об отношениях субординации.

Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседника и не способствует созданию непринужденной атмосферы. Гораздо большего взаимопонимания можно достичь в угловом расположении и в позиции делового взаимодействия. Разговор в конкурирующе-оборонительной позиции должен быть коротким и специфичным.

Бывают случаи, когда очень трудно и неуместно занимать конкурирующе-оборонительную позицию при предъявлении своего материала, но вас вынуждают это сделать. Как быть?

Предположим, вам нужно предложить образец, схему или доклад на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если собеседник наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, значит, ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества.

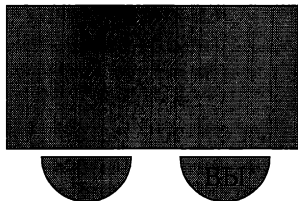


Рис. 5. Независимая позиция

Однако если ваш собеседник оттолкнет то, что вы ему принесли, значит, сделка не состоится и нужно как можно быстрее закончить разговор.

Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают **независимую позицию** (рис. 5).

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

При рассадке участников официальных приемов надо учитывать психологический аспект. В рабочих кабинетах столы часто ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше эта буква. Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин данного кабинета. Сразу проявляется отношение доминирования. Порой доминирование стремятся подчеркнуть. Иногда хозяин кабинета выступает на равных с собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно поставить отдельный стол для переговоров. Он может использоваться и для совещаний с подчиненными, если руководитель хочет держаться с ними «на равных».

На создание психологического климата существенное влияние оказывают не только расположение собеседников за столом, но и **форма** самих столов. Так, **квадратный стол** способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой встречи или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами.

Причем, от человека, сидящего справа от вас, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот, кто сидит прямо напротив вас.

За **прямоугольным столом** на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса (отсюда выражение «беседа за круглым столом»).

Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, из которых один очень разговорчивый, а другой, наоборот, чрезмерно молчалив, желательно расположиться за круглым столом. А чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, можно использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задаст вопрос, во время ответа рекомендуется посмотреть сначала на него, затем повернуть голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, и опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека.

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы, и хорош в том случае, когда вам необходимо достичь согласия.

Беседа за **журнальным столиком** будет носить еще более неофициальный, неформальный характер. Если в ходе беседы хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает беседу на дружеский тон. В такой беседе деловые вопросы могут быть затронуты в самом общем виде.

Нужно не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы приглашаете делового партнера на торжественный обед к себе домой или в ресторан.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека обращена к входной двери или к окну, особенно если это окна первого этажа.

Национальные особенности пространственного расположения собеседников. Следует иметь в виду, что у народов различных культур есть существенные отличия в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что любой сотрудник на службе обязан быть в распоряжении окружающих. Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все — от директора фирмы до посыльного — постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что они все вместе делают одно общее дело.

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. Традиционные формы организации рабочего пространства в Германии принципиально иные. Каждое помещение там должно быть снабжено надежными (часто двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует для немца крайнюю степень беспорядка.

Таким образом, эти, казалось бы, мелочи, имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому для достижения эффективного результата важно не только знать, но и уметь применять все, что мы узнали, на практике.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем проявляется специфика пространственной коммуникации?
2. Каким образом могут влиять особенности профессиональной деятельности и воспитания на организацию пространства общения?
3. Проанализируйте, как окружающие люди организуют пространство общения с вами. Чем это обусловлено?
4. Определите, каково ваше персональное пространство.
5. Почему предпочтительно угловое расположение партнеров за столом переговоров?
6. Как лучше всего организовать пространство общения студента и преподавателя во время устного собеседования на экзамене?

2.3. Особенности визуального контакта

Когда глаза говорят одно, а язык другое,
опытный человек больше верит первым.

Р. Эмерсон

Кто смотрит на себя, свой видит лик;
Кто видит лик свой, цену себе знает;
Кто знает цену, строг к себе бывает;
Кто строг к себе, тот истинно велик!

П. Гренгор

-
1. Характеристика взглядов человека.
 2. Виды взглядов и их трактовка.
 3. Национальные особенности визуального контакта.
-

Характеристика взглядов человека. Из всех сигналов человеческой коммуникации самые точные и открытые передаются с помощью глаз.

На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением взгляда и его влиянием на поведение человека. Мы все используем такие фразы, как «у нее большие детские глаза», «у него завлекающий взгляд», «она бросила на него гневный взгляд», «у него бегающие глаза», «у него такой блеск в глазах» и т.д.

Когда человек стремится к установлению теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком пристально или долго, это настораживает.

Глаза занимают центральное место на лице человека, и при этом зрачки ведут себя относительно независимо. Они могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняются внутреннее состояние и настроение человека. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться. При этом получаются так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза».

Иногда при общении «с глазу на глаз» с деловыми партнерами мы чувствуем себя очень уютно, а иногда — дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на нас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдерживать наш взгляд. Именно поэтому так важно во время деловых бесед и переговоров контролировать и выражение своих глаз.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60—70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием.

Во время переговоров и деловых бесед не следует надевать темные очки, так как у партнера складывается ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью «отработанных» жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о реакции собеседника на услышанное.

Китайские и турецкие купцы, например, назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.

Виды взглядов и их трактовка. Часто встречается так называемый «**взгляд искоса**», который используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями и улыбкой, он означает заинтересованность и используется для завлечения собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками губ, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора **опускают веки**. Этот жест подсознательный и является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6—8 раз в минуту, веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто он моментально стирает вас из своей памяти.

Если собеседник подчеркивает свое превосходство над вами, его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как «**взгляд свысока**». Если вы заметили подобный взгляд у вашего собеседника, это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным и искренним средством невербального общения. Виды взглядов и их трактовка представлены в таблице 7¹.

Таблица 7

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Рекомендуемые действия
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, я подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Глаза человека способны выразить любое чувство. По их выражению всегда можно установить, как человек воспринимает наши слова. Ученые пришли к выводу, что при деловом общении взгляд выполняет функцию синхронизации. Как уже было сказано, говорящий меньше смотрит на партнера, чем слушающий, так как он концентрируется на содержании своих высказываний и не отвлекается. Но за несколько секунд до окончания фразы он поднимает глаза и смотрит на слушающего. Это — своего рода сигнал, говорящий о том, что партнер может взять слово.

По глазам можно определить эмоциональное состояние собеседника. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные — снижением.

Оптимальная продолжительность взгляда — 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуве-

¹ Кузин Ф. А. Культура делового общения. М. : Инфра-М, 2000. С. 152.

ренных или стеснительных (и таких примерно 40%). Установлено, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или с кем хотят установить более близкий контакт.

Национальные особенности визуального контакта. Продолжительность взгляда может быть обусловлена национальной принадлежностью делового партнера.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов. А японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, нежели в лицо. Именно поэтому в деловом взаимодействии необходимо делать скидку на национальную принадлежность собеседника.

Для того чтобы освоить «технологии взгляда» и эффективно применять их в общении с другими людьми, как свидетельствует практика, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Используете ли вы взгляд для установления быстрого контакта с партнером?
2. Перечислите наиболее часто используемые виды визуального контакта и дайте им характеристику.
3. Сравните национальные особенности проявления различных взглядов партнеров по общению.
4. Может ли взгляд человека быть выразительнее и информативнее слов? Почему?

2.4. Паралингвистические особенности общения

Нет выше наслаждения, нет более утешительного чувства, как двигать тысячи людей одним словом, одним взглядом.

М. С. Щепкин

При виде достойного человека думай о том, чтобы сравняться с ним, а при виде недостойного исследуй самого себя (из опасения, как бы у тебя не было таких же недостатков).

Конфуций

1. Эмоциональная выразительность речи.
2. Характеристики «удачного» и «неудачного» голоса.
3. Признаки недостатков речи.

Эмоциональная выразительность речи. Речью владеют все, но сделать ее выразительной, завораживающей слушателей дано, к сожалению, не каждому. Пытаясь с помощью слов передать информацию другим людям, мы в гораздо большей степени обеспокоены тем, **что** сказать, нежели тем, **как** это сделать, в какую форму облечь свои мысли, чтобы донести до собеседников. А напрасно! Общее впечатление от речи зависит не в последнюю очередь от ее паралингвистических особенностей, от умения говорящего грамотно распорядиться характеристиками своего голоса.

Было бы ошибочно предполагать, что красноречие сводится только к богатству лексики и многообразию художественных приемов. Во многих случаях оно объясняется **индивидуальностью** самой личности. Иногда можно наблюдать, что человек говорит не цветисто, а слушать его можно бесконечно. Его речь отличается **благозвучием**, т.е. соответствует требованиям приятного для слуха звучания, подбором слов с учетом их звуковой стороны. А. П. Чехов писал: «Вообще следует избегать некрасивых, неблагозвучных слов. Я не люблю слов с обилием шипящих и свистящих звуков, избегаю их».

В российской истории известен архиепископ Новгорода и Великих Лук, писатель и государственный деятель Феофан Прокопович (1681–1736). Он был ярким ученым-богословом и природным оратором. В его речах, духовных и светских, по свидетельству Н. М. Карамзина, рассеяно было множество цветов красноречия, хотя слог их был нечист и, можно сказать, неприятен. Но он всегда говорил искренне, с жарким чувством и вдохновением истинного гения. Слушатели не замечали шероховатости языка, и слезы радости на их лицах нередко сопутствовали этим речам.

Можно привести и множество других исторических примеров.

Так, Ф. М. Достоевский по строгим меркам не был оратором, часто выступал по написанному тексту. Однако говорил он так, что после его речи признанные ораторы иногда не решались выступить перед аудиторией.

Почему так бывает? Неординарные, духовно богатые личности владеют магией словесного общения. Ее исто-

чают их образ, манера поведения, интонационная окраска голоса, флюидное свечение глаз. Какие-то токи, исходящие от таких личностей в то время, когда они произносят речь, проникают в души людей. Подобные ораторы управляют эмоциями слушателей, возбуждая работу какого-то удивительного механизма человеческого восприятия. В речевом общении максимального успеха добивается тот, кто владеет этим тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств и умело им пользуется.

Отметим, что всевозможные **«риторические уловки»** — это тоже не что иное, как эмоциональные возбудители. С их помощью и приводятся в действие наши анализаторы ощущений. Чем они восприимчивее к информации, тем громче в нас «заговаривают» эмоции, образуя различные состояния переживаний. Без них мы буквально глухи к обращенному к нам слову. Однако, чтобы добиться подобного результата, следует принять во внимание многие факторы: психологию людей, их жизненные ситуации, эффект своего имиджа и многое другое.

Именно поэтому так важна в деловом общении и является практически беспроегрешной **«энергетика речи»**: ее экспрессия и тональная вариативность.

Б. Шоу говорил: можно сказать 50 раз «да» и 500 раз «нет», и все они будут нести разный смысл.

Слушающим импонирует, когда выступающий эмоционально «чеканит» фразы, не скрывая при этом своих убеждений и всем своим видом подчеркивая уверенность в правоте используемых аргументов. Такое единство манеры поведения и произнесения речи, как правило, оказывает максимальное впечатление на слушателей и располагает их к оратору. На этой психологической основе чаще всего и складывается доверие к выступающему.

Например, В. Э. Мейерхольд обладал изумительной способностью и техникой интонирования.

А И. Ильинский писал: «Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль»¹.

Отталкиваясь от слов выдающегося мастера художественного чтения, можно утверждать, что **ИНТОНАЦИЯ** — это

¹ Ильинский И. Сам о себе. М., 1984. С. 149.

ключ, с помощью которого задействуется мышление и раскрывается душа.

«Освободите» голос В. С. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и взывая к размышлению, как и во имя чего жить.

Паралингвистические особенности речи дают нам возможность делать выводы о **личностных особенностях человека**, его характере и темпераменте. Довольно много подобных примеров мы видим в литературных произведениях, наблюдаем в реальных жизненных ситуациях и в деловом общении.

Рассмотрим, например, как дополняет психологический портрет героя романа «Бесы» П. Верховенского Достоевский: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно, и не лезет за словом в карман. <...> Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернушки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам понравится, но потом станет противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Социальная принадлежность человека также сказывается не только на его словарном запасе, но и на его выговоре. Недаром в пьесе Б. Шоу «Пигмалион» профессор Хиггинс прилагал столько усилий, работая над произношением Элизы Дулиттл, чтобы сделать из уличной цветочницы «герцогиню».

А Сократ каждое свое общение с новым человеком начинал с фразы: «Ну, скажи, что-нибудь, незнакомец!». По темпу речи, модуляции, интонациям, лексическому запасу, грамотности Сократ определял профессию человека, среду проживания, уровень образованности и поклонения богам.

Характеристики «удачного» и «неудачного» голоса. По мнению К. С. Станиславского, речь — это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений Станиславского, отметим, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи внутреннюю мелодичность. Такие люди обладают ори-

гинальным музыкальным ключом построения речи, что делает ее эмоционально выразительной, порой гипнотически воздействующей на слушателей.

«**Удачный**» голос, как правило, описывают следующими словами: приятный на слух, хорошо модулированный, низкого тембра, доверительный, теплый, мелодичный, уверенный, дружеский, интонационно-окрашенный, естественный, богатый, наполненный, доброжелательный и т.д.

«**Неудачный**» голос описывается в иных понятиях: гнусавый, резкий, скрипучий, хриплый, дрожащий, пронзительный (высокого тембра), плаксивый, робкий, слишком громкий, тихий (едва слышный), бесцветный, вычурный, монотонный и т.д.

Признаки недостатков речи. Анализируя паралингвистические особенности речи, специалисты называют конкретные **признаки недостатков речи** оратора, на которые ему следует обращать внимание:

- у вас устает горло после 10-минутного разговора;
- вы чувствуете, что теряете контроль над голосом в конце длинного предложения;
- у слушателей через некоторое время начинает блуждать взгляд (возможно, от монотонности вашей речи);
- не только вы сами, но и другие чувствуют вашу боязнь публичных выступлений;
- голос диссонирует с вашей внешностью (например, внешность солидная, а голос звучит слишком молодо);
- слушатели часто просят вас повторить только что сказанные слова;
- вы часто используете слова-паразиты («ну», «вот», «так», «значит», «как бы» и др.);
- у вас заметный акцент или региональные обороты речи;
- в микрофоне отдельные звуки вашей речи звучат глухо, неприятно или искусственно;
- вы имеете привычку тяжело вздыхать, громко «всасывать» воздух, щелкать языком или совершать другие отвлекающие действия во время выступления и т.д.

Таким образом, невербальные особенности речи весьма важны для эффективного и продуктивного общения, но культура речевого общения не сводится только к ним.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие характеристики выразительной речи вам больше всего импонируют?
2. Почему речь некоторых людей трудно понять?
3. Какие особенности голоса партнера вызывают у вас раздражение, а какие — положительные эмоции?
4. Проанализируйте паралингвистические особенности вашей речи и подумайте, как можно их использовать, чтобы улучшить речь.

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Скажи мне, что рисуешь...»

Беседуя по телефону (или участвуя в заседаниях), мы нередко, почти не отдавая себе отчета, начинаем выводить на листке бумаги узоры, рожицы или геометрические фигуры. Не спешите выбрасывать свои художества! Как считают психологи, каракули могут немало рассказать о вашем характере или настроении.

1. Спирали, круги, волнистые линии. Чужие проблемы не слишком вас заботят или вообще не интересуют, мешают вам или кажутся обременительными. Если вы вынуждены заниматься чужими делами, то вам хочется покончить с ними как можно скорей. Почему? Все ваше внимание в настоящий момент сосредоточено на собственной персоне. Возможно, вы переживаете легкий кризис, и от вас требуется принять какое-либо решение. Если вы заметили, что начинаете рисовать спирали, имейте в виду: сейчас вам необходимо следить за собой, чтобы не вспылить и не нанести собеседнику оскорбление.

2. Цветочки, солнце, гирлянды. На душе у вас вовсе не так весело, как это может показаться, скорее наоборот. Вы больше всего мечтаете о дружбе и нежности, а слова, которые вертятся на языке, невольно переносите на бумагу: «Обрати на меня внимание!» Если ваша рука начинает выводить цветочки или солнце, поспешите навестить хороших друзей или, по крайней мере, постарайтесь в ближайшее время находиться среди людей.

3. Сетки. Вы чувствуете, что попали в рискованное или же просто неловкое положение. Каждая решительная жирная линия — это атака, которую вы не решаетесь предпринять. Если вы обведете свой рисунок — это значит, что с проблемой покончено, по крайней мере внешне. Вы чаще всего склонны проглатывать обиду и раздражение. А это таит в себе опасность: у вас в душе накапливается разочарование, и вы чувствуете себя все более и более несчастными.

4. Переплетение сердец. Вы переполнены чувствами. Хочется расцеловать весь мир. Обратите внимание: чем строже слова, которые вы произносите, тем большие масштабы приобретает рисунок.

Не надо держаться так холодно, до такой степени скрывать свои чувства. Выскажите их!

5. Узоры на обоях. Острые углы и плавные овалы соединяются в мотив, повторяющийся до бесконечности. Такой узор говорит о том, что вам скучно: надоел телефонный разговор, а может быть, вообще весь ваш образ жизни. Вы жаждете перемен, мечтаете о новых переживаниях, которые избавят вас от ощущения, что вы тратите время впустую. Задумайтесь серьезно, как переменить образ жизни. Можно начать с пустяка: скажем, выкинуть нечто экстравагантное, такое, что вы всегда хотели, но не решались сделать. Это разрушит однообразие, действующее на вас так угнетающе.

6. Кресты. Кресты изображают очень часто. Женщины обычно придают им вид украшений, у мужчин они более строгих очертаний. В обоих случаях кресты выражают чувство вины, возникшее скорее всего в ходе телефонного разговора. Что-то вас тяготит, или вы себя укоряете сами, или вас упрекнул собеседник. Надо непременно обсудить причину — правда, не обязательно сию же минуту. В противном случае вам предстоит еще долго мучиться.

7. Человечки. Пусть их веселый вид не вводит вас в заблуждение. Это изображение — признак беспомощности или желания уклониться от какой-то обязанности. Люди обычно рисуют человечка в момент, когда им следовало бы сказать решительное «нет», но они не могут заставить себя произнести это слово. Так что человечка надо воспринимать как предупреждение и сказать себе: «Не сдавайся! Откажись, иначе потом будешь сокрушаться из-за собственной слабости!».

8. Квадраты, треугольники и другие геометрические фигуры. Ясно одно: вас легко не проведешь. У вас четкие цели и убеждения, вы почти никогда не скрываете своего мнения. Вы редко испытываете страх перед своими противниками и конкурентами. Обычно вы сосредоточены. Чем более угловаты геометрические формы, тем более вы агрессивны, хотя внешне это и не всегда заметно. Это качество сковывает вашу фантазию и не позволяет вам расслабиться. Постарайтесь смотреть на вещи проще.

9. Пчелиные соты. Они говорят о стремлении к спокойствию, гармонии, к упорядоченной жизни. Они могут означать и желание создать семейное гнездо. Задумайтесь над последним объяснением! Вероятно, ваша проблема — в нежелании признать перед самим собой существование такой мечты. Рисунок выдает ваши скрытые мысли.

10. Шахматные поля. По-видимому, вы оказались в весьма неприятном или, по крайней мере, затруднительном положении. Вы мечтаете о ясном и надежном пути. В данный момент не следует что-либо скрывать или замалчивать. Если такие изображения появляются часто, то вы, вероятнее всего, страдаете от скрытых комплексов.

11. Переплетение кругов. Чаще всего такой рисунок отражает желание участвовать в чем-либо. В настоящий момент вы чувствуете, что находитесь вне событий. Может быть, хотите кому-либо помочь, но не знаете как. Или у кого-то именины, а вас не пригласили. Постарайтесь уяснить, почему вы «вне игры», и как-нибудь исправить положение.

Опросник «Скажи мне, какое эмоциональное состояние изображено...»

Вспомните в схематическое изображение лиц на рисунке 6 и по некоторым деталям попробуйте определить эмоциональное состояние в каждом случае.

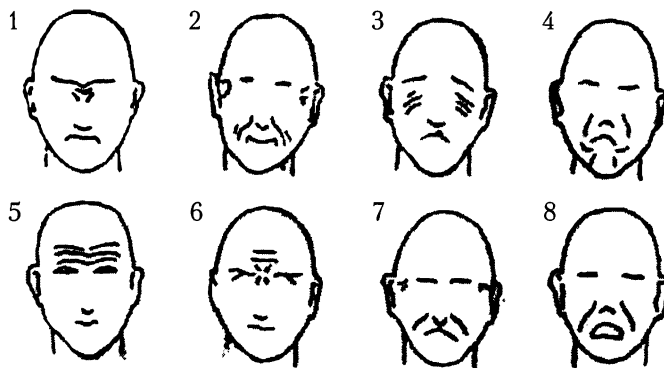


Рис. 6. Эмоциональные состояния

Ключ

Проверьте, правильно ли вы распознали эмоциональное состояние каждого лица. Правильные ответы:

- 1) внимание, удивление;
- 2) сомнение, недоумение;
- 3) недовольство, брезгливость;
- 4) отвращение;
- 5) агрессия, жестокость;
- 6) смех;
- 7) горе, печаль;
- 8) презрение.

Если вы правильно «прочитали» 6 и более рисунков, значит, вы внимательны, наблюдательны, хорошо различаете нюансы мимики, что предсказывает наличие у вас большого воспитательного потенциала. Вы хорошо сможете разобраться в психологии ребенка,

повремя заметить изменения в его поведении, проявите сочувствие и сопереживание.

Если вы «прочитали» 4–5 рисунков — это может говорить о том, что вы не всегда наблюдательны и внимательны по отношению к людям.

Если вы «прочитали» 3 и менее рисунка, это может свидетельствовать о том, что во время общения вас не интересует собеседник и его эмоциональное состояние, и вы прежде всего ориентированы на то, чтобы лидировать в общении и игнорировать мнение партнера по общению.

Глава 3

КУЛЬТУРА РЕЧЕВОГО ОБЩЕНИЯ

В какой бы форме ни осуществлялось деловое общение, оно всегда включает в себя монологи и диалоги участников, маленькие или большие публичные речи. Публичная речь является средством достижения деловых целей и должна отвечать ряду требований, которые делают ее убедительной, красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, а то и просто красивой¹.

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта и уметь обращаться со словом. Эта способность является составной частью общей культуры человека, его образованности.

Выступление на совещании, заключение договора, посредническая и рекламная деятельность — все это требует красноречия, т.е. умения ясно и убедительно выражать свои мысли. Косноязычному бизнесмену трудно сделать карьеру. Один известный американский специалист по деловой риторике писал: «Не допускайте того, чтобы через ваши речевые недостатки собеседники нарисовали ложную картину ваших способностей. Заставьте вашу речь работать на вас».

Сегодня многим деловым людям, к сожалению, не хватает таких знаний и умений. И деловая риторика ориентирована на то, чтобы ознакомить их с правилами верного обращения со словом, с техникой его использования

¹ В данной главе использованы следующие публикации: *Введенская Л. А., Павлова Л. Г.* Культура и искусство речи: Современная риторика. Ростов н/Д, 1998; *Мурина Л. А.* Риторика : учеб. Мн., 1994; *Сопер П.* Основы искусства речи. М., 1992; *Баева О. А.* Ораторское искусство и деловое общение. Мн., 2000; *Культура устной и письменной речи делового человека.* М., 1997; *Стернин И. А.* Практическая риторика. Воронеж, 1996; *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. М. : Инфра-М, 2004; *Мишаткина Т. В., Бороздина Г. В.* Культура делового общения. Мн., 1997.

не только в публичном выступлении, но и в процессе слушания, и в ходе полемики, спора.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

— **знать** основные нормативы деловой риторики, специфику речевой коммуникации и психологические механизмы влияния на партнера;

— **уметь** работать с информацией, выстраивать диалогичное общение с партнерами и убеждать в споре;

— **владеть** навыками публичного выступления, активного слушания, деловой полемики и устранения барьеров общения.

3.1. Культура речи делового человека

Для интеллигентного человека дурно говорить должно бы считаться таким же неприличным, как не уметь читать и писать.

А. П. Чехов

Заберите у меня все, чем я обладаю, но оставьте мне мою речь, и скоро я обрету все, что имел.

Д. Уэбстер

-
1. Понятие и составляемые культуры речи.
 2. Особенности речевой культуры.
 3. Развитие речевой культуры.
-

Понятие и составляемые культуры речи. Язык часто называют инструментом общения, а речь сравнивают с игрой на этом инструменте. Сколько людей, столько и исполнителей. Слова — это оболочка мыслей, и если слова выбраны неудачно, самые ценные мысли так и останутся у их автора.

Поэтому **культура устной речи** заключается в сознательном отборе и использовании тех языковых средств, которые помогают общению.

Подбирая слова для выражения мыслей, мы руководствуемся следующими соображениями: во-первых, подходит ли слово по смыслу; во-вторых, правильно ли мы его употребляем; в-третьих, уместно ли оно в данной ситуации; и наконец, выразительно ли оно.

Поэтому речь должна соответствовать следующим **требованиям**.

1. **Правильность речи**, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам. Д. И. Писарев писал: «Неправильное употребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни». Стоит выступающему исказить слово, изменить ударение, неправильно построить предложение и аудитория моментально реагирует.

Приходится иногда слышать такое мнение: «Что изменится, или меня не поймут, если я скажу “средствá”, а не “срédства”? Здесь мы получаем следующий психологический эффект. Когда мы слышим слово в непривычной форме, процесс восприятия прерывается (нужно дополнительное время на ее осознание). Если ошибки встречаются часто, это раздражает.

Важную роль играет и **словарный запас** человека. Так, по данным психологов ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток — 9000, взрослый среднего образовательного уровня — 11 700, а человек, считающийся весьма интеллигентным, — до 13 500 слов. Словарь языка А. С. Пушкина составляет 21 200 слов.

Поэтому заглянуть в словарь перед выступлением так же обязательно, как посмотреть в зеркало перед выходом на улицу.

2. **Точность речи**, т.е. ее соответствие мыслям говорящего. К. А. Федин утверждал: «Точность слова является не только требованием здорового вкуса, но прежде всего — требованием смысла». Чтобы речь была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены.

3. **Ясность речи**, т.е. ее доступность пониманию слушающего. Квинтилиан, римский учитель красноречия, наставлял своих подопечных: «Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять».

4. **Логичность речи**, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления.

5. **Простота речи**, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, «красивости» слога. Л. Н. Толстой говорил: «Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота содержания».

6. Краткость речи означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя. Каждое слово и выражение служит одной цели: по возможности точнее и короче изложить суть дела. Многословие в деловом общении выглядит, по меньшей мере, неприлично.

7. Доступность речи требует от выступающих излагать свои мысли как можно проще и доходчивее. А для этого рекомендуется использовать **примеры** — наиболее эффективный и доходчивый прием речи, при помощи которого удается как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть *краткими* или *подробными*, *фактическими* или *предположительными*, *шуточными* или *серьезными*.

Краткие примеры незаменимы в условиях ограниченного времени. Предположительные примеры не содержат подлинных фактов, но придают изложению наглядность. Фактический пример имеет наибольшее воздействие. У слушателей сразу возникает интерес уже на словах: «А теперь позвольте рассказать вам об одном случае, действительно имевшем место...»

8. Богатство речи, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств. М. Горький писал: «Задачи, которые Вы ставите перед собой, неизбежно и настоятельно требуют большого богатства слов, большого обилия и разнообразия их».

9. Чистота речи, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости. В. Г. Белинский настаивал на том, что «употреблять иностранное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит оскорблять и здравый смысл, и здравый вкус».

Так, еще при Екатерине II за иностранное слово, вставленное в разговор, виновный осуждался на прочтение 100 стихов из поэтического творчества профессора Санкт-Петербургской академии наук красноречия В. К. Тредиаковского.

10. Живость речи, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность. Л. Н. Толстой был уверен, что «язык должен быть живой».

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы (дежурные фразы) типа: «охватить мероприятием», «уделить должное внимание», «в настоящий момент». Очень много мучений добавляет выступающим слово «вопрос»: его ста-

вят, заостряют, касаются, тормозят, затрагивают, регулируют, утрясают, проваливают и утрамбовывают.

Использование пословиц, поговорок, афоризмов, притч может, например, существенно облегчить деловую коммуникацию, «очеловечить» официальное взаимодействие. Вот лишь несколько золотых слов из народной мудрости по поводу общения.

1. Ласковыми словами и камень растопишь.
2. Кто очень любит себя, того не любят другие.
3. Хороший человек предъявляет требования к себе, плохой — к другим.
4. Не копай другому яму, сам в нее свалишься.
5. Кто вчера солгал, тому и завтра не поверят.
6. Слово не воробей; вылетит — не поймаешь.
7. Говорит день до вечера, а послушать нечего.
8. Много наговорено, да мало сказано.
9. Умей вовремя сказать, вовремя смолчать.

По существу, разговорная речь «многослойна» и в известном смысле «многостильна». Сама природа устной спонтанной речи как бы программирует негладкость, шероховатость, недочеты и нарушения речевых норм. В отличие от текстовой организации письменной речи устная речь строится по несколько иным принципам.

Особенности речевой культуры. Культура речи — это составная часть общей культуры делового человека, умение точно передать свои мысли. Она предполагает не только знание норм литературного языка, его выразительных возможностей и национальных особенностей, но и правильное отношение к тому, что именуется ненормативной лексикой. Сколь ни странным покажется такое утверждение, но ненормативная лексика — это также часть нашей культуры, если под культурой понимать не только начитанность и привычку к домашнему музицированию, умение пользоваться вилок и произносить слова благодарности, но и всю человеческую деятельность с ее результатами, выделяющими человека из природы.

Несомненно, язык современного делового человека должен быть литературным. **Литературный язык** — нормированный, кодифицированный язык, в котором состав словаря отобран из лексического богатства общенародного языка, значение и употребление слов, их произношение и правописание регламентированы, формообразование

и словообразование подчинены общепринятым нормам. Вместе с тем в литературный язык не входят диалекты, просторечия, жаргоны, хотя их разумное использование может сделать язык общения образным и выразительным.

Диалект — это разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте. Он упрощает процесс общения, позволяя деловым партнерам почувствовать себя «частью целого», «своими» по происхождению или положению.

Жаргон — язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным (воровской жаргон, канцелярский, молодежный и т.п.). Так, речь студентов часто насыщена жаргонными словами: «вышка», «степуха», «препод», «пара», а в речи деловых людей могут проскальзывать слова «наехать», «кинуть», «разборка», «беспредел», «базар», «бабки». Несомненно, что перенасыщенная жаргонными выражениями речь «режет слух» и свидетельствует о равнодушии говорящего к родному языку, но в узком кругу «своих» ее использование становится своеобразным паролем для установления близости и доверительности отношений.

Просторечия — это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности: «вляпаться», «надуть», «угробить», «достать» (надоест), «брякнуть», «башковитый», «замызганный», «рехнуться» и т.д. С одной стороны, их использование делает речь человека более эмоциональной, образной, яркой, а с другой — выдает некую лень мышления или даже самоуничижение как своего рода инстинкт самозащиты. Особенно это касается использования уменьшительно-ласкательных суффиксов в словах, таких как «билетик», «телефончик», «чашечка», «кофеек», «буковка», «страничка», «заголовочек» и т.д. Такие «вежливые» слова, распространившиеся в последнее время, пришли в наше речевое общение из городского просторечия и, к сожалению, отнюдь не свидетельствуют о высоком уровне культуры человека. Скорее, за этими фразами сквозит бессознательное желание нейтрализовать возможную раздражительность или неуважительность

облеченного маленькой властью человека по ту сторону прилавка, кассового окошка, на том конце телефонного провода. В них чувствуется заискивающий тон, стремление не натолкнуться на резкость, а возможно, и грубость.

То же самое касается неумеренного использования приставки «под-». Например, глагол «подсказать» в русском языке обозначает одно из двух действий: первое — негативное, связанное с подсказкой на уроке или экзамене; второе — позитивное, как бы разговорный синоним глагола «посоветовать», т.е. помочь сделать выбор, принять одно из возможных решений, апеллирующее к опыту, старшинству собеседника: «Подскажите, какую культурную программу лучше предложить нашим иностранным партнерам?». Но когда говорят: «Подскажите, пожалуйста, который час?» — здесь нет ситуации советования, выбора, поэтому глагол «подсказать» употребляется незаконно, вместо «сказать» («Скажите, пожалуйста...»). Приставка «под-», однако, вносит в вопрос ненужный оттенок как бы ослабленности, незаметности действия, характеризуя тем самым приниженность спрашивающего. Конечно, не все, употребляющие это слово, чувствуют себя при этом принижено. Многие люди просто от нечуткости к языку повторяют то, что говорят другие. Может быть, им кажется, что так вежливее. Но такая вежливость — ложный друг говорящего, она его плохо рекомендует.

*А люди, лишенные языкового слуха, не замечают угодливости и зависимости во фразах вроде «завтра **подведу** к вам», «**подскачу** за вами после работы», «заведующий **подправил**», «коллеги **подсказали**».*

Отдельного разговора заслуживают находящиеся также за пределами литературного языка вульгаризмы и инвективы. **Вульгаризмы** — это грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но перенесенные человеку. Когда с помощью этих слов описывается животное, они прекрасно вписываются в литературный язык («морда», «рыло», «рожа», «околеть», «жрать» и т.д.), но, будучи адресованы человеку, приобретают явно уничижительный смысл и воспринимаются как прямое оскорбление. То же касается **инвективы** — откровенной брани, ругательств, т.е. матерных слов.

К сожалению, даже среди людей довольно образованных широко распространено убеждение, что ругань естественна

для человека, ибо служит как бы громоотводом и выполняет положительную регулятивную роль.

Так, более 100 лет назад в одном английском медицинском журнале было написано: «Тот, кто первым на свете обругал своего соплеменника вместо того, чтобы, не говоря худого слова, раскрыть ему череп, тем самым заложил основы цивилизации».

И до сих пор многие наши современники считают так же.

На самом же деле человек, прибегающий к инвективной лексике, отнюдь не спасает, а чаще всего «добывает» своего партнера по общению, демонстрируя ему свое пренебрежение и полное отсутствие уважения. О каких деловых отношениях после такого демарша можно говорить?

Поэтому следует помнить, что язык — не только чуткий показатель интеллектуального и нравственного развития человека, его общей культуры, но и лучший воспитатель. Четкое выражение своей мысли, точный подбор слов, богатство речи формируют мышление человека и его профессиональные навыки во всех областях человеческой деятельности.

Развитие речевой культуры. Как же **развить** свою речь? Для этого нужно много читать, учиться у мастеров слова, не пропускать выступлений людей творческих профессий. Но главное заключается в следующем: что «для того чтобы родились своеобразные и оригинальные обороты речи, нужны оригинальные и своеобразные мысли и чувства», — писал С. Я. Маршак. Нельзя чувствовать и знать слово, если не чувствуешь и не знаешь действительности.

Наблюдать, размышлять, изучать труды великих ораторов — это путь тех, кто хочет, чтобы его живое слово затрагивало сердца и души. Владение словом по справедливости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяя ему испытывать необычные по внутренней яркости переживания.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как вы понимаете выражение «культура речи»? Согласны ли вы с утверждением, что культура речи человека есть показатель его культуры мышления?
2. Как добиться правильного произношения слов? А увеличить свой словарный запас?
3. Приведите примеры ошибок, связанных с неточным выбором слов.

4. С помощью каких языковых средств можно сделать речь выразительной?
5. Что можно ответить человеку, который считает: «Буду говорить, как хочу и умею»?
6. Что означает призыв «говорить ясно»?

3.2. Публичные выступления

Господам в присутствии речь держать не по писанному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была.

Указ Петра I

-
1. Из истории ораторского искусства.
 2. Подготовка к публичному выступлению.
 3. Как завоевать и удержать внимание аудитории.
 4. Завершение выступления.
-

Из истории ораторского искусства. С древнейших времен люди стремились понять, в чем секрет воздействия живого слова: врожденный ли это дар или результат длительного кропотливого обучения и самообразования?

В определенной степени ответ на этот вопрос дает **риторика**, охватывающая следующие области знаний: *теория речи, искусство речи и ораторское мастерство*.

Любой человек, который поставил перед собой задачу овладеть искусством публичного выступления, должен знать историю и теорию риторики и уметь применить эти знания на практике.

Искусство речи является древнейшей отраслью знания. Его история начинается в античной Греции, где ораторское искусство было порождено общественными потребностями. Всем известны такие имена как **Сократ и Платон, Демосфен и Аристотель**.

У истоков римского красноречия стояли **Катон Старший, Марк Антоний, братья Гракхи, Марк Фабий Квинтилиан** и многие другие.

Не только теоретиком, но и блестящим оратором, выдающейся личностью был **Марк Туллий Цицерон** (106—43 до н.э.). Именно ему принадлежит крылатое выражение: «Поэтами рождаются, ораторами становятся». В своих знаменитых трактатах «Об ораторе», «Оратор» Цицерон, описывая идеальный образ оратора, особое внимание обращает

на глубину содержания публичной речи. При этом он ставил три задачи:

- продемонстрировать истинность приводимых фактов;
- доставить эстетическое удовольствие;
- воздействовать на волю и поведение людей, побудить к активной деятельности.

Цицерон был уверен, что «наилучший оратор тот, кто своим словом и научает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них сильное впечатление. Учить — обязанность оратора, доставлять удовольствие — честь, оказываемая слушателю, производить же сильное впечатление необходимо!»

В Средние века господствующим жанром становится церковное красноречие, а церковная проповедь — самой распространенной формой устного массового общения. На первый план выступают краснота, напыщенность речи. Главным принципом становится не убеждение, а внушение. Важнейшее умение — это завладеть чувствами и сознанием людей.

Впоследствии европейские писатели и мыслители **Б. Паскаль, М. Монтень, Ж. Лабрюйер, Ф. Бэкон** и другие в своих произведениях оставили много тонких советов и точных рекомендаций ораторам. Как и в античных риториках, серьезное внимание они уделяли технике речи, манерам, жестикуляции.

Например, Л. да Винчи писал: «Хорошие ораторы, когда хотят убедить в чем-либо своих слушателей, всегда сопровождают руками свои слова, хотя некоторые глупцы и не заботятся о таком украшении и кажутся на своей трибуне деревянными стульями».

Если обратиться к российской истории, то прежде всего следует выделить личность **М. В. Ломоносова** (1711—1765). Именно он предпринял трудную реформу русского языка, заложил основы современной литературной русской речи. В своем труде «Краткое руководство к красноречию» он писал: «Красноречие — это искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оном мнению».

Ломоносов приводил много советов, полезных наблюдений, которые, спустя века, не утратили своей актуальности и успешно используются и сегодня.

Итак, что же следует знать об искусстве публичного выступления современному деловому человеку?

Подготовка к публичному выступлению. Довольно часто перед публичными выступлениями люди испытывают чувство неуверенности, сильно волнуются, боятся встречи со слушателями. Это сказывается и на их физическом состоянии: одних охватывает нервная дрожь, другие краснеют или бледнеют, у третьих начинает дрожать голос и т.п.

Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так. Почему?

Для большинства из нас разговор с приятелем — это нормальное и приятное времяпрепровождение. И в то же время аналогичный разговор на ту же самую тему перед аудиторией кажется уже чем-то неестественным и вызывающим внутреннее беспокойство. Дело в том, что меняется ваша роль.

В повседневной жизни, участвуя в разговоре, мы редко испытываем давление со стороны окружающих и обстановки, в которой протекает разговор. Мы знаем, что в любую секунду, едва оказавшись в затруднительном положении, мы можем отказаться от продолжения разговора и снять с себя какую-либо ответственность за него.

Иначе обстоит дело, когда мы предстаем перед аудиторией, независимо от ее размеров и степени доброжелательности по отношению к нам. Стоя перед слушателями, оратор знает, что ему предстоит до конца произнести свою речь. Он осознает, что на него одного целиком возложена ответственность за встречу с аудиторией. Оказавшись без привычной поддержки, человек испытывает ряд трудностей.

В качестве **причин** возникновения скованности и страха перед публичным выступлением специалисты чаще всего называют:

- чрезмерное погружение в собственные переживания;
- недооценку собственных возможностей;
- недостаток практического опыта или воспоминание о неудачном выступлении (провале);
- недостаточную подготовленность оратора к выступлению.

На последней причине стоит остановиться отдельно.

Известный судебный деятель XIX в. А. Ф. Кони писал по этому поводу: «Чтобы меньше волноваться перед высту-

плениями, надо быть более уверенным в себе, а это может быть только при лучшей подготовке».

Подготовка к выступлению — очень важное и ответственное дело. Она включает в себя:

- выбор и обоснование темы;
- определение цели;
- сбор, анализ и обобщение материала;
- составление плана и кратких тезисов;
- сбор информации о слушателях.

Один известный государственный деятель на вопрос о том, сколько времени ему потребуется на подготовку к выступлению по телевидению, ответил: «Если я должен говорить 10 минут, то на подготовку мне потребуется неделя. Если в моем распоряжении будет один час, то мне нужно два дня. Если же время моего выступления не ограничено, тогда я могу начать хоть сейчас».

На самом деле опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20—25 минут предварительной подготовки.

Выбирая **тему** выступления, следует исходить из того, что:

- вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели;
- то, о чем вы собираетесь говорить, актуально для слушателей.

Название выступления должно отвечать двум **требованиям**:

1) отражать его суть, т.е. в лаконичной форме выражать основную идею выступления;

2) носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интересы тех, для кого оно предназначено, будить воображение.

Умение формулировать тему выступления необходимо не только лекторам, но и руководителям учреждений, президентам акционерных обществ, управляющим фирмами, директорам коммерческих структур, менеджерам, служащим и т.д.

Готовиться к выступлению нужно заблаговременно. Свободное владение материалом возможно лишь в том случае, если он прочно освоен.

Чтобы **подготовить материал** для выступления, нужно найти интересную информацию в разных источниках, грамотно ее обработать, проанализировать, умело сгруппировать и выстроить. А это требует огромных временных затрат.

Поэтому можно воспользоваться советом А. Линкольна: не пытайтесь сесть и приготовить речь за 30 минут. Нельзя «испечь» речь по заказу, как пирог. Речь должна вызреть. Обдумывайте ее в свободное время, вынашивайте ее, не забывайте о ней ни днем, ни ночью. Обсуждайте ее с друзьями. Делайте ее предметом бесед. Задавайте самому себе всевозможные вопросы на данную тему. Записывайте все мысли и примеры, которые приходят вам в голову, и продолжайте искать. Идеи, соображения, примеры будут приходить к вам в самое разное время — когда вы принимаете ванну или едете по делам.

Чтобы выступление было интересным, выступающий должен четко определить **цель** своего выступления:

- просто проинформировать о чем-то;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;
- побудить к действию;
- воодушевить;
- развлечь;
- получить поддержку и т.д.

В зависимости от поставленной цели выступление будет иметь соответствующую форму: информационную, агитационную, развлекательную, форму размышления и т.д. Выбор цели позволяет четко сформулировать основную идею выступления и определяет стратегию поведения оратора.

Если материала найдено достаточно и он хорошо продуман, то можно перейти к построению **плана**. Задача плана — сделать речь стройной, логически связанной и последовательной. Кроме того, обязательно нужно готовить **тезисы** или **конспект** выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Предварительная информация о слушателях — еще одно условие успеха. Разумный водитель не сядет за руль автомобиля, если не знает особенностей этой марки. Трудно рассчитывать на успех, если не представляешь, насколько осведомлены слушатели в данном вопросе, чем их можно заинтересовать, как это соотносится с их насущными проблемами.

Р. Хофф отмечал: «Чтобы дойти до сердца слушателей, нужно выйти из футляра своих представлений и взглянуть на тему ее (аудитории) глазами», а для этого нужно как можно ближе

узнать своих будущих слушателей, «повариться» в их среде. Хофф описывает такой случай: «Как-то я спросил одного своего бывшего начальника, для чего он подготовил речь, которую собирается произнести. Он сказал: “Я просто хочу освежить им мозги”. Прекрасно. Замечательно. Восхитительно. Только мало кто сидит и ждет, когда ему освежат мозги. Люди рассчитывают, что вы сообщите им какую-нибудь мысль, которая может оказаться им полезной. <...>»¹

Чтобы почувствовать радость от общения с аудиторией, «встречный ток», как говорил Станиславский, удовлетворение от того, что сказанные слова возымели действие, нужно не только иметь, что сказать, но и знать, как строить выступление. Главное — **желание общаться со слушателями** и уверенность в том, что это получится. Тогда и речь будет доходчивой.

Начало выступления. И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь! Просто попытайтесь сконцентрироваться, а для этого следуйте таким предписаниям:

- не начинайте выступление, не дойдя до своего рабочего места (трибуны, стола);
- выдержите небольшую паузу (не более 5–6 секунд), чтобы слушатели имели возможность «рассмотреть» вас, привыкнуть к вам;
- удобно расположите на трибуне свои записи (план выступления, конспект, тезисы);
- «пристройте» свои руки так, чтобы они вам не мешали (поскольку именно руки в наибольшей степени выдают наше волнение) — положите их на трибуну, на край стола, сцепите на уровне пояса, иными словами, «возьмите себя в руки»;
- осмотрите присутствующих, установив с ними визуальный контакт;
- и можете начинать говорить!

Первая фраза всегда содержит приветствие. Оно не должно быть формальным. Если оратор рад встрече с аудиторией, ему есть что сказать людям, это отразится во взгляде, которым он окинет собравшихся, в улыбке, в приветливой интонации. А если нет... тогда ему лучше вообще не брать слово.

¹ Хофф Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М., 1996. С. 11.

Так, знаменитый римский поэт Гораций мудро заметил: «Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину».

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно.

После начальной паузы и приветствия обычно в зале еще есть некоторое напряжение, подобное тому, которое бывает, когда в комнату входит посторонний человек. «Какой он? Что скажет? Чего от него ожидать?» — думают присутствующие. Представьте теперь, что вошедший заговорил официальным тоном, стоит как деревянный и ни на кого не смотрит. Что делают в таком случае слушатели? Замыкаются в своих мыслях или находят себе какое-нибудь занятие. Поэтому «первые слова лектора, — говорил Кони, — должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны, должны отвлечь, “зацепить внимание”».

Первые фразы, которые позволяют установить эмоциональный контакт с аудиторией, называют **зачином**. Зачинов, этих своеобразных зацепляющих «крючков» выступлений, существует множество.

По мнению Кони, это может быть «что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, какая-нибудь странность, как будто не идущая к делу (но на самом деле связанная со всей речью), неожиданный и неглупый вопрос и т.п.».

Выбор варианта зачина — увлекательная творческая задача. Домашние заготовки желательны, но они не всегда подходят к моменту, и тут от выступающего потребуются те качества, которые Ломоносов считал необходимыми дарованиями оратора: остроумие, быстрота мышления. Другой бесприигрышный вариант — заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы и т.п. Выражение эмоций всегда привлекает внимание, но здесь важно чувствовать меру.

Неопытные ораторы часто начинают с извинений за то, что они не готовы, но это самый неудачный вид зачина. Если сам оратор низко оценивает себя и свое вступление, то как к нему будут относиться слушатели? «Это уж последнее дело — объявлять во всеуслышание о своей несостоятельности. Беда в том, что, чего доброго, это удастся доказать», — утверждал один юморист.

Чувствуя, что внимание слушателей завоевано, можно переходить к введению в тему.

Аристотель в «Риторике», как бы предвидя современные споры, писал: «Обязанность возбуждать внимание слушателей, когда это нужно, лежит одинаково на всех частях речи, потому что внимание ослабевает во всех других частях скорее, чем в начале. Поэтому смешно помещать [это старание] в начале, когда все слушают с наибольшим вниманием».

Будучи самодовлеющим, слишком яркое начало в значительной степени теряет свое значение и даже вредит. Интерес слушателей должен увеличиваться, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным — с эффективным, поражающим воображение, началом и «серым» продолжением. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение.

Удачное начало — это только половина дела. Важно удерживать внимание аудитории и умело завершить выступление.

Как завоевать и удержать внимание аудитории. Один из великих сатириков С. Джонсон как-то сказал о своем современнике: «Он не только скучен сам по себе, но и одним своим видом нагоняет тоску на окружающих». Это высказывание можно считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Очень часто все становится ясно уже после первого произнесенного предложения, и если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится невозможным.

Именно поэтому встает проблема **«образа оратора»**. Мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей.

Очень важно **обращение к слушателю**. Многие испытывают затруднение в том, как именно обратиться к слушателям. Если раньше обращение было длинным и витиеватым, с преувеличенной почтительностью, с множественным перечислением присутствующих, то сейчас ситуация изменилась. В последние десятилетия обращение, как и сама речь, стало более простым и деловым.

Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако с соблюдением дистанции. Если слушатели неизвестны, то обращение должно быть почтительным, но не раболепным, и чтобы его правильно употребить, нужны некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна **настроенность на слушателя**, на аудиторию. Следует избежать как их недооценки, так и переоценки. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей. Перед неоднородным составом аудитории говорить гораздо тяжелее.

Некоторые ораторы, блестяще овладев академической речью, не владеют популярным языком, что мешает им легко перестроиться и свободно общаться в любой аудитории.

Нужно всегда ставить себя в положение слушателя, особенно если в речи присутствует определенное мнение. Оратору важно не только представить себе слушателя, но и почувствовать его. Каковы эти люди, которые меня слушают? Что они думают, что они чувствуют, что они знают, что хотели бы услышать и что я должен им сказать? То, что я хочу сказать, будет ново для них или же я ломлюсь в открытую дверь?

В качестве **условий** поддержания внимания к выступлению традиционно выделяют следующие.

1. **Содержательность выступления** — новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы.

2. **Доступность информации** — изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта. Помните: многие люди слышат только то, что хотят услышать.

3. **Сопереживание и доверительность** — они возникают тогда, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями.

4. **Непринужденная манера изложения** проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса оратора.

Жесты, идущие «от сердца», усиливают эффект речи, делают ее более выразительной. Ведь во время выступления у вас есть не только слушатели, но и зрители. Лучше всего, когда поза и жесты при выступлении спокойные, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жесты — первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими, но помните:

1) **около 90% жестов** необходимо делать **выше пояса**. Жесты, сделанные руками ниже пояса, часто имеют значение неуверенности, неудачи, растерянности;

2) локти не должны находиться ближе чем на 3 см от корпуса. Меньшее расстояние будет символизировать незначительность и слабость вашего авторитета;

3) жестикулируйте **обеими руками**. Самое трудное — начать пользоваться жестами.

5. **Убежденность и эмоциональность оратора**, которые не только удерживают внимание слушателей на проблеме, но и позволяют заразить собравшихся своим отношением к ней. Восточная мудрость гласит: «Ты, говорящий, никого не убедишь, когда нет в сердце у тебя того, что сходит с языка».

6. **Паузы** — именно во время пауз происходит осмысление сказанного, появляется возможность задать вопрос.

Нужно помнить, что человек может слушать активно в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт.

В качестве особых **приемов**, позволяющих не только удержать внимание слушателей во время выступления, но и донести до них основную идею, специалисты по ораторскому искусству называют следующие.

1. **Драматизация** речи — эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий.

2. **Повтор** — многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое существенное во фразе.

Существует большое количество основных видов повторов: *дословный повтор* («никто, абсолютно никто не имеет на это права!»); *частичный повтор* («я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз»); *расширенный повтор*.

Например, Цицерон не ограничился скупой констатацией факта: «Все ненавидят тебя, Пизо». Он продолжил далее, детализируя: «Сенат ненавидит тебя <...>, римские всадники не выносят твоего вида <...>, римский народ желает твоей гибели <...>, вся Италия проклиняет тебя».

Приведем еще один пример расширенного повтора.

«Пожалуйста, примите всерьез нашу позицию в этом вопросе. Потом, лишь потом, только потом возможно найти общее решение».

Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая — усы-

пляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился;

3. **Цитирование** — ссылки на авторитеты, которые украшают речь, если цитатами не злоупотребляют.

4. **Противопоставление** — должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Например, американский политик Р. Никсон имел большой успех, когда в одной из речей объявил: «Хрущев крикнул американцам: “Ваши внуки будут коммунистами!” Мы на это отвечаем: “Напротив, мистер Хрущев, мы надеемся: ваши внуки будут жить свободно!”».

5. **Намек** — эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание.

Например: «Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...», «Вы уже знаете, к чему я клоню».

6. **Провокация** — заявление, вызывающее несогласие аудитории (а следовательно, привлекающее ее внимание), а затем позволяющее оратору вместе со слушателями приходить к конструктивным выводам.

7. **Юмор** — классический прием, с помощью которого можно снять эмоциональную напряженность.

Однако чувство юмора — природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смеши́т сам себя. Прибегая к шутке, не следует забывать слова Писарева: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью — тогда начинается умственное распутство».

Все перечисленные здесь приемы взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, и подчас одно средство встроено в другое. Следует иметь в виду, что их не рекомендуется применять слишком кучно, в противном случае их действие притупляется.

Многие из выступающих употребляют эти средства неосознанно, но при подготовке речи нужно сознательно встраивать их в ее структуру. Ораторские приемы должны быть представлены в речи в полном объеме.

Многие ораторы любят использовать **пословицы, поговорки, крылатые фразы**. Действительно, они не только

украшают нашу речь, но, главное, точно, кратко и выразительно способны передать самый сложный смысл: «Мужик на барина три года сердился, а барин и не знал», «Если сердце черное, то и золотой язык не поможет», «Ножом убивают в безлюдном месте, словом убивают на людях» и т.д.

Завершение выступления. Вы выступили с речью. Представили свою точку зрения, подкрепив ее необходимой информацией. Слушатели вас поняли, приняли вашу позицию. Но на этом нельзя считать вашу задачу выполненной. Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, как использовать полученную информацию. Иными словами, должен быть **результат** вашего выступления.

Речь, лишенная конкретного результата, — время, проведенное впустую. Чтобы избежать этого, речь должна иметь **завершение**. Вот несколько советов, которые помогут вам выстроить его.

1. Обязательно **резюмируйте**, кратко повторите в заключение суть изложенного, напомните слушателям основные положения вашего выступления.

Как говорил один ирландский политический деятель, «сначала расскажите публике, что вы собираетесь рассказать ей, затем рассказывайте, а потом расскажите ей о том, что вы уже рассказали».

2. Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту **раньше**, чем позже.

Если выступление подходит к концу, и слушатели проявляют признаки утомления, лучше подумать о завершении выступления. «Обязательно возвещай о том, что скоро закончишь, иначе со слушателями может случиться удар от неожиданной радости», — писал один юморист.

Бывает, однако, что, стремясь все сказать, оратор так увлекается, что доводит слушателей до изнеможения или бурного протеста. Некоторые выступающие в таких случаях бодро желают всем здоровья или бросают реплику: «У меня все». Звучит это банально, ведь известно, что последнее впечатление самое сильное и если заключения нет — суть выступления ускользает от слушателей.

3. Объясните слушателям, **как пользоваться** полученной информацией, и призовите их к конкретным действиям.

4. Если это уместно, постарайтесь сделать концовку выступления **юмористической** («Когда вы прощаетесь со слушателями, оставляйте их смеющимися», — советует Карнеги).

5. Хорошо воспринимаются выступления, конец которых **перекликается** с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.

6. Завершите выступление искренним **комплиментом** аудитории, благодарностью за внимание и выражением надежды на взаимопонимание.

И остался еще один очень важный момент. Необходимо **ответить на вопросы** слушателей. Это серьезное испытание, которое иногда может свести на нет даже самое успешное выступление. Как отмечал А. И. Герцен, «пустые ответы убивают справедливые вопросы и отводят ум от дела».

Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.

Чтобы правильно отреагировать на заданный вопрос, необходимо уяснить его суть. Если вопрос сформулирован неясно, многословно, переформулируйте его и повторите вслух. Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех.

Уточняющие вопросы всегда приятны.

На разъяснительные вопросы отвечать следует обязательно. Недопустимы реплики: «Я же об этом говорил!» или «Как же вы не поняли!»

Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен быть обязательно, только нужно сохранять выдержку и чувство юмора.

Следует помнить, что существуют «невинные» вопросы, которые обычно возникают после того, как оратор ответил уже на все вопросы. Обычно это вопрос, цель которого — ввести выступающего в замешательство и заставить его сделать заявление, которое ему делать не следует. На такие вопросы обычно отвечают: «Извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений» или «На этот вопрос я сейчас ответить не могу, отвечу в следующий раз» и т.д.

Искусство отвечать на вопросы совершенствуется от выступления к выступлению. И очень важен объективный самоанализ каждого выступления. Это определенные шаги к оттачиванию мастерства.

И помните: не стоит выступать «по бумажке»! Читая текст, выступающий надеется донести содержание своего сообщения в наиболее полном виде. Однако когда докладчик погружается в чтение, слушателям трудно долго удерживать внимание, так как письменная речь и устная —

это разные формы языка. Одни слушатели при этом погружаются в сон, другие — борются с ним.

Интересное сравнение использовал лауреат Нобелевской премии физик Уильям Брегг, высказывая свои суждения по поводу искусства научной беседы: «Я считаю, что собрать слушателей, а затем читать им написанный материал — это все равно, что, пригласив приятеля прогуляться, спросить, не возражает ли он пройти пешком, а самому ехать рядом с ним в автомобиле».

Таким образом, публичное выступление требует серьезной подготовки оратора. Только в этом случае у него будет хороший контакт с аудиторией, его речь произведет впечатление и запомнится слушателям надолго.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что способствует установлению контакта со слушателем?
2. Какую роль играют вопросы слушателей?
3. Почему предпочтительнее отвечать на вопросы слушателей кратко?
4. Цицерон обратил внимание на то, что во все времена в государстве гораздо меньше хороших ораторов, чем известных военачальников или ученых. Справедливо ли это утверждение для нашего времени? Чем вы это можете объяснить?
5. Как удерживать внимание слушателей? А если они возбуждены после выступления предыдущего оратора, как завладеть их вниманием?
6. Выступите среди коллег с каким-либо сообщением. Следите за реакцией слушателей, управляйте их вниманием. Какое впечатление на них произвело ваше выступление? Что следует учесть в будущем?

3.3. Нравственно-психологические особенности спора

Противник, вскрывающий ваши ошибки, гораздо полезнее, чем друг, скрывающий их.

Леонардо да Винчи

Лучший способ выяснить, что верно, а что неверно, это не поучать других, а беседовать, обсуждать и спорить.

Дж. Неру

1. Спор: мифы и реальность.
2. Принципы честного спора.
3. Позволительные и непозволительные уловки.

Спор: мифы и реальность. Рассматривая нравственно-психологические особенности спора, мы не будем останавливаться на доказательствах, логических ошибках и доводах, применяемых в споре (об этом речь впереди). Нас будут интересовать общие принципы поведения участников спора, их психологические особенности и приемы воздействия на оппонентов. Знание этики и психологии призвано помочь деловому человеку выбрать правильную тактику поведения в споре.

Прежде всего необходимо отметить, что в нашем сознании сложилось предостаточно заблуждений относительно сущности спора и эффективных способов поведения в нем. Попробуем обозначить хотя бы самые распространенные из них (табл. 8).

Таблица 8

Мифы и реальность представлений о споре

№	Заблуждение	Реальность
1	В споре рождается истина	В споре истина не рождается, а проявляется, т.к. она существует помимо спора
2	Продолжительность спора напрямую зависит от важности предмета спора	Чем пустячнее повод, тем дольше спор
3	В споре выигрывает тот, на чьей стороне правда	В споре выигрывает тот, кто более логично и аргументировано обосновывает свою позицию
4	Чем эмоциональнее, тем убедительнее	Чем больше спорящий «на взводе», тем легче он теряет логику собственных аргументов
5	Кто больше говорит, у того больше шансов выиграть спор	Если ваш оппонент говорит больше вас, вам легче обнаружить ошибку в его рассуждениях. Дайте ему совершить столько ошибок, сколько возможно
6	Победивший в споре получает уважение и признание побежденного	Если вы хотите завоевать человека, позвольте ему победить себя в споре (вспомните народную мудрость: если вы думаете, что справедливость победила, попробуйте убедить в этом побежденных)

Принципы честного спора. Понятно, что преодолеть имеющиеся заблуждения можно только обучаясь искусству спора, умению вести диалог. И для начала стоит познакомиться с основными составляющими **культуры спора**.

1. Четко обозначить предмет и цель спора и не отклоняться в сторону. Спор нужно уметь доводить до конца, т.е. либо до опровержения тезиса противника, либо до признания его правоты.

2. Отказаться от мысли, что вы «правы на 100%» и поэтому вам поверят на слово. Следует подготовить обоснованные и последовательные аргументы.

3. Точно определить основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах.

4. Знакомиться с идеями оппонентов из их уст, а не из уст их толкователей. Внимательно выслушивать и анализировать все приводимые доводы. Искать не различия в ваших позициях, а прежде всего точки соприкосновения.

5. Не бояться задавать вопросы, уточнять.

6. Не переходить на личности: обсуждать проблему, но не личные качества собеседников.

Позволительные и непозволительные уловки. Подобрать сильные и убедительные доводы — задача достаточно сложная. Здесь не существует специальных правил, которые можно заучить. Многое зависит от хорошего знания предмета спора, от общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, от скорости реакции, от выдержки и самообладания, от понимания сложившейся ситуации.

Однако, подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их чувства. Как утверждал Гельвеций, «бывают люди, которых нужно ошеломить для того, чтобы убедить».

Поэтому следует знать наиболее **эффективные психологические приемы воздействия** на оппонентов в процессе спора.

1. Эффективным считается применение **юмора и иронии**. Эти средства помогают разрядить напряженную обстановку, создают определенный настрой при обсуждении острых вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Ими умело пользовался В. В. Маяковский.

Вот некоторые его диалоги с публикой:

— *Мы с товарищем читали ваши стихи и ничего не поняли.*

— *Надо иметь умных товарищей.*

— *Маяковский, зачем вы носите кольцо на пальце? Оно вам не к лицу.*

— *Вот потому что не к лицу, и ношу на пальце, а не на носу.*

Но злоупотреблять остротами в споре, особенно если обсуждаются серьезные деловые вопросы, нельзя. Тем более — прикрывать с их помощью бессодержательность ответа.

2. Часто встречается такой прием, как **«доведение до нелепости»**, **«сведение к абсурду»**. Суть его заключается в том, чтобы показать ложность тезиса или аргумента, так как следствия, вытекающие из него, противоречат действительности.

3. Довольно распространенным в дискуссиях и полемике является прием **«возвратного удара»**, или так называемый **прием бумеранга**. Его смысл состоит в следующем: тезис или аргумент обращается против тех, кто их высказал, при этом сила удара во много раз увеличивается.

В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Однажды Гете прогуливался в парке. На дорожке, где мог пройти только один человек, ему встретился критик, который крайне негативно и резко отзывался о его произведениях. Когда они встретились, критик чванливо заявил: «Я никогда не уступаю дорогу дуракам». «А я — наоборот», — ответил Гете и, улыбаясь, сделал шаг в сторону.

4. Разновидностью «возвратного удара» считается прием **«подхвата реплики»**. В ходе обсуждения спорного вопроса полемисты нередко бросают реплики различного характера. Умение применить реплику противника в целях усиления собственной аргументации — действенный прием в полемике. Его часто используют в выступлениях на съездах, конференциях и митингах.

Например, Оноре де Бальзак, будучи начинающим литератором, часто жил в безденежье. Почти каждую неделю он приходил к своему скупому издателю и просил у него денег в счет будущего гонорара. Но однажды бдительный секретарь издателя преградил путь писателю:

— Извините, господин Бальзак, но издатель сегодня не принимает.

— Это ничего, главное, чтобы давал, — ответил писатель.

5. Иногда вместо обсуждения по существу того или иного положения начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием в полемике называется **«доводом к человеку»**. Он оказывает сильное психологическое воздействие, особенно если применяется в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Но как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его выдвинул.

6. Разновидностью приема «довод к человеку» является прием, который называется **«апелляция к публике»**. Цель данного приема — повлиять на чувства слушателей, их мнение, интересы, склонить на сторону говорящего.

7. Прием **«оттягивание возражения»** рекомендуется использовать в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг «пропали» все мысли. Для того чтобы не показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом.

8. Прием **«ответ вопросом на вопрос»**. Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, то это означает, что он попался на уловку.

Мы не ставили задачу рассмотреть все приемы, используемые в споре, да в этом и нет необходимости. Важно понять, что они **являются нравственно и психологически оправданными** и могут успешно использоваться в споре. Но наряду с ними существуют и так называемые **непозволительные (нечестные) приемы и уловки**, которые заводят спор в тупик, лишая его познавательной сущности и превращая в перебранку.

Они основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой природы. Как правило, эти уловки содержат элементы хитрости и прямого обмана. Рассмотрим их более подробно.

1. **Ставка на ложный стыд**. Известно, что люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле, бояться

уронить себя глазах окружающих. Вот именно на этом желании выглядеть лучше и играют некоторые опытные полемисты.

Например, приведя недосказанный или даже ложный вывод, противник сопровождает его фразами: «Вам, конечно, известно, что наука давно установила...»; «Неужели вы до сих пор не знаете?»; «Общезвестным является факт...» и т.д. Таким образом, делается ставка на ложный стыд. Если человек не признается, что это ему неизвестно, то он «на крючке» у противника и вынужден соглашаться с его аргументами.

2. «Подмазывание аргумента». Слабый довод, который может быть легко опротестован, сопровождается комплиментами противнику.

В таких случаях говорят следующее: «Вы, как человек умный, не станете отрицать...»; «Всем хорошо известна ваша честность и принципиальность, поэтому вы...»; «Человек, недостаточно образованный, не оценит, не поймет приведенный аргумент, но вы...». Иногда противнику тонко дают понять, что к нему лично относятся с особым уважением, высоко ценят его ум и признают его достоинства.

Искусством «подмазывания аргумента» великолепно владел Чичиков. Настойчиво добиваясь своей цели, гоголевский герой щедро раздавал комплименты направо и налево.

3. Ссылка на возраст, образование, положение. Довольно часто мы сталкиваемся с такими рассуждениями: «Вот доживите до моих лет, тогда и судите»; «Сначала получите диплом, а потом и поговорим»; «Займете мое место, тогда и рассуждать будете» и т.д. Однако хорошо известно, что человек, старший по возрасту, имеющий высшее образование или занимающий определенную должность, далеко не всегда бывает прав (должность и положение — не броня от ошибок). Именно поэтому в случае использования такого приема необходимо потребовать, чтобы оппонент привел более веские и убедительные аргументы.

4. Уведение разговора в сторону. Наблюдается в ситуации, когда участники дискуссии затрудняются подобрать необходимые аргументы для того, чтобы уйти от поражения, и поэтому всячески уводят разговор в сторону, отвлекают внимание оппонентов второстепенными вопросами.

5. Обличение противника, обсуждение его личных качеств или поступков.

По поводу подобного типа уловок С. И. Поварнин пишет: «Это один из видов “зажимания рта” противнику и не имеет ничего общего с честною борьбою в споре за истину. Как прием обличения он, может быть, и требуется и часто необходим. Но обличение и честный спор за истину как борьба мысли с мыслью — две вещи несовместимые».

6. Самоуверенный, безапелляционный тон. Наверное, каждый из нас встречался с собеседником, который говорил с апломбом, внушающим голосом. Мы чувствуем психологически, что он давит на нас. Действительно, когда противник ведет себя очень уверенно, не имея на это никаких оснований, мы, даже если и чувствуем себя правыми, начинаем сомневаться в своей позиции. А уж если мы недостаточно разобрались в проблеме, то и вообще пасуем перед ним.

7. «Чтение в сердцах». Одна из уловок, которой довольно часто пользуются спорщики. Суть ее заключается в том, что разбираются не столько позиция и аргументы оппонента, сколько те мотивы, которые якобы заставляют его так высказываться («Вы говорите так из жалости к нему»; «Вас заставляют так говорить интересы вашей организации»; «Вы сами понимаете, что вы не правы») и т.п.

8. «Ошибка многих вопросов». Оппоненту одновременно задают несколько различных вопросов под видом одного и требуют немедленного ответа «да» или «нет». Но дело в том, что заключенные в данном вопросе подвопросы бывают прямо противоположны друг другу: один из них требует ответа «да», а другой — «нет». Отвечающий, не заметив этого, дает ответ только на один из вопросов. Задающий вопросы пользуется этим, произвольно применяя данный ответ к другому вопросу, и запутывает оппонента. Этой уловкой пользовались еще в античные времена.

9. Ироничная или негативная оценка вопроса. Иногда полемисты начинают иронизировать по поводу вопросов своего оппонента («Вы задаете такие “глубокомысленные” вопросы»; «И вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что я пасую перед ним» и т.д.) или дают ему негативную оценку («Это наивный вопрос»; «Этот вопрос звучит аполитично»; «Это же дог-

матизм»; «Это незрелый вопрос» и т.д.). Такого рода фразы психологически негативно действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему как к личности, и позволяют человеку, произносящему такие фразы, уйти от поставленных вопросов, оставив их без ответа.

Таким образом, зная основные дозволенные и недозволенные уловки, к которым прибегают оппоненты в споре, умея их распознавать и, если нужно, нейтрализовать, вы, несомненно, достигнете успеха. Как говорится, кто предупрежден — тот вооружен.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что необходимо для того, чтобы в споре действительно родилась истина?
2. Почему спор очень часто перерастает в ссору?
3. В каких случаях полемисты прибегают к уловкам и запрещенным приемам?
4. Приведите примеры ситуаций, в которых вы смогли (или не смогли) ограждать себя от запрещенных приемов в споре.

3.4. Психологические механизмы влияния на партнера

Благородный человек предъявляет требования к себе, низкий человек — к другим.

Конфуций

Если одно-два приветливых слова могут сделать человека счастливым, надо быть негодяем, чтобы отказать ему в этом.

Т. Пэн

-
1. Характеристика механизмов психологического воздействия.
 2. Знаки внимания в общении.
 3. Приемы формирования аттракции.
-

Характеристика механизмов психологического воздействия. Если мы проанализируем хотя бы один свой прошедший день, то наверняка обнаружим, что в процессе общения с людьми нами были допущены какие-то про-

счета или что-то получилось не так, как хотелось, хотя в стратегическом плане все было вроде бы предварительно продумано.

Почему так происходит? Причин может быть много, но одной из наиболее часто встречающихся является наша неготовность психологически грамотно повлиять на партнера и его отношение к нам, управлять общением.

К эффективным механизмам психологического воздействия на партнера по общению можно отнести следующие:

- **привязанность**, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения, «обрывание» которых нередко бывает болезненным;

- **симпатия** — эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо, создающие необычайно теплый психологический фон общения;

- **доверие**. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или какие-то его качества. Часто бывает сложно зафиксировать, какой психологический компонент — подсознательный или сознательный — сыграл здесь решающую роль, но бесспорно лишь то, что без симпатии доверие не образуется. Доверие — это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми;

- **уважение** — это добровольное признание значимости личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается (уважения нельзя требовать, его нужно зарабатывать).

Все эти механизмы не существуют изолированно друг от друга, и нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Знаки внимания в общении. Не менее важную роль в установлении позитивных или негативных отношений в общении играют **знаки внимания**, такие как комплимент, похвала, поддержка.

Комплименты — это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник.

Разумеется, каждому из нас приятно слышать комплименты в свой адрес. При этом мы осознаем, что сказанное —

пусть и небольшое, но все же преувеличение. Почему же нам так хочется это слышать? По своей сути комплимент содержит в себе психологический механизм внушения.

Если человеку часто повторять: «Вы же умница» или «Вы же великолепно с этим справляетесь», хотя на самом деле это не совсем так, то через некоторое время он действительно поверит в свои способности и будет стремиться реализовать имеющийся потенциал.

В эффекте внушения происходит как бы заочное удовлетворение мечты, желания, потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой почве положительных эмоций.

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника.

Например, сравните: «Тебе очень идет этот цвет» (комплимент) и «Ты самая красивая» (лесть). Лесть грубее и чаще может быть отвергнута из-за неправдоподобности. Но есть люди, которым лесть нравится и на которых действует безотказно.

Наиболее эффективен комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Такой контрастный метод побуждает собеседника к ответной любезности. А обмен любезностями — хорошее начало любого общения (во всяком случае, лучше, чем обмен колкостями и нападками).

При всей своей банальности, комплимент содержит в себе ряд смыслов и определенную технологию, которую нельзя нарушать без опасности превращения комплимента в обычную «шпильку» или издевку.

Комплиментарная часть высказывания должна быть как можно более краткой, содержать одну-две мысли не более, быть простой по конструкции и заведомо понятной. В комплименте важно не только то, **что** сказано, но и **как** сказано. Необходимо, в частности, избегать двусмысленных оборотов, которые могут вызвать совсем не те чувства, ассоциации, на которые вы рассчитываете. Например, улыбка делающего комплимент может придать словам обратный смысл, который воспримется уже как ирония.

Основные **правила** комплимента.

1. Сосредоточение внимания не столько на внешних, сколько на внутренних, душевных качествах человека.

Конечно, сделать комплимент по поводу внешности человека намного проще, но этим мы как бы подчеркиваем, что для нас внешность гораздо важнее внутренних качеств человека вообще и этого конкретного в частности.

Так, известная деловая женщина Америки Дорис Дюк говорила: «Мне не нравится, когда я слышу комплименты о том, что я красива, — это значит, что во мне не замечают других прекрасных человеческих свойств». Действительно, человек, как музей: главное не его фасад, а те сокровища, которые хранятся внутри. И вместо расхожего бестактного комплимента: «У вас прекрасная фигура» стоило бы сказать лестную фразу: «Я очень уважаю дисциплину, которая помогает вам оставаться в такой прекрасной форме».

2. Обращение внимания не только на очевидные, но и на скрытые достоинства человека. Комментируя совершенно очевидные положительные качества человека, мы не доставим ему большого удовольствия. Комплимент окажет значительное воздействие, если он затронет какие-то скрытые, не демонстрируемые, но очень значимые для человека достоинства.

3. Искренность комплимента. Искусство комплимента зависит от его искренности. Для этого важно хорошо чувствовать и понимать человека, которому делаешь комплимент. Нужно осознавать, что именно будет для данного человека комплиментом. Хотя, надо признать, что существуют комплименты, приятные для всех: все хотят хорошо выглядеть, быть умными, добиваться успеха, пользоваться уважением, быть любимыми и др.

4. Конкретность комплимента. Очень важно, чтобы комплимент был не общим, а максимально конкретным. Для этого рекомендуется использовать слова «потому что...».

5. Комплимент должен учитывать возрастные, гендерные, социальные и иные особенности человека, которому он адресован.

6. Никогда не говорите комплиментов, если вам что-нибудь нужно. Если вы скажете коллеге по работе, какой он интеллигентный, чуткий, какая у него творческая натура, а затем попросите 500 рублей до зарплаты, то все ваши слова пропадут впустую.

Как же все-таки быть уверенным, что комплимент — это комплимент? Для этого следует знать некоторые **правила комплимента**.

1. **«Один смысл».** Комплимент должен отражать только позитивные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

Например: «Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!» Здесь явно нарушено это правило, условно названное нами «один смысл». Или еще: «Восхищаюсь вашей способностью так умело брать человека за горло, что ему даже приятно».

2. **«Без гипербол».** Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

Например: «Я всегда поражаюсь вашей аккуратности и пунктуальности», — сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изумили. Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то, что причины.

3. **«Высокое мнение».** Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте.

Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и он это знает), вдруг слышит в свой адрес такие слова: «Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У Вас блестящая память!» Или врач слышит: «Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы быстро поставили ему диагноз аппендицита!» И в первом, и во втором случае — это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, поскольку нарушено правило, условно названное нами «высокое мнение».

4. **«Без дидактики».** Это правило требует, чтобы комплимент констатировал наличие конкретной характеристики, а не содержал рекомендации по ее улучшению.

Вот некоторые образцы таких «комплиментов»: «Тебе следует быть активнее!», «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!» Здесь явно нарушено вышеназванное правило.

5. **«Без претензий».** Сотрудник вовсе не стремится к совершенствованию данного качества, поскольку считает

его излишним или ненужным. А вы именно за наличие этого качества его хвалите.

Например, один из ваших коллег, который является достаточно жестким руководителем, считает, что расточать комплименты — вовсе не достоинство настоящего организатора производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: «Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!», то он, пожалуй, обидится.

6. «Без приправ». Это правило касается не самого содержания комплимента, а тех добавок, которые нередко следуют за ним, выполняя роль «ложки дегтя в бочке меда».

Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой — враг твой». Или: «Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только бы эту способность — да в интересах дела...»

Помимо комплимента, в качестве особых знаков внимания используются также **похвала** — положительная оценка конкретных результатов деятельности человека, и **поддержка** — позитивная оценка мотивов, намерений человека при «нулевом» или даже отрицательном результате деятельности (по принципу «ты ведь хотел, как лучше»).

Ф. де Ларошфуко как-то заметил, что «похвалу часто отклоняют для того, чтобы еще раз ее услышать».

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте — того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Но можно ли научиться управлять этим отношением к нам? Несомненно. Все мы знаем из личного опыта, что существуют люди, умеющие располагать к себе других людей, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии. Говоря научным языком, они умеют формировать **аттракцию** (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать).

Приемы формирования аттракции. Анализ поведения этих людей показывает, что в процессе общения они используют **психологические приемы формирования аттракции**, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им могут обучиться все, кому это необходимо.

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука.

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксирован, может исчезнуть бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько он значим для данной личности и какой эмоциональный заряд для нее он несет. Минуя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, проявляясь в виде эмоционального отношения.

А что если в процессе общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, это значение было для него позитивным, а в-третьих, партнер не осознавал этот сигнал? Тогда он будет утверждать, что «чем-то общение с вами было приятным», «что-то в вас есть располагающее». Если же делать это постоянно, то у партнера выработается достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение к вам, т.е. сформируется аттракция. А значит, вы теперь с большей вероятностью добьетесь признания им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

Подчеркнем, что с помощью приемов аттракции нельзя никого и ни в чем убедить, и ничего никому нельзя доказать, а можно лишь **расположить к себе собеседника**. Много это или мало для повышения эффективности делового общения — пусть каждый решает сам.

А мы просто остановимся на некоторых из этих приемов.

1. Прием «имя собственное». Он основан на произнесении вслух имени (или имени и отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не просто вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое чувство приятного. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия.

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавить к словам «доброе

утро» (психологически более приятное, чем слово «здравствуйте») имя и отчество каждого из них. И вы будете вызывать к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени и отчеству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

2. Прием «зеркало отношения». Кому вы чаще улыбаетесь — своему другу или недоброжелателю? Конечно — другу. А кто вам чаще улыбается в ответ? Естественно — друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка, уважительное отношение к другому невольно притягивают людей.

Следует заметить, что эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает ваш партнер иметь эти положительные эмоции. Это важно вам, тому, кто будет использовать этот прием.

Если вам трудно улыбаться «по заказу», то можно для начала порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала.

3. Прием «терпеливый слушатель». Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца. И никто не оспаривает эти правила.

«Но» начинается тогда, когда за соблюдение этих правил приходится «платить», а единицей расчета является время. Вот тогда и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

Чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслушаете собеседника, он удовлетворит свои потребности и получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. А поскольку источником этих положительных эмоций явились вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

4. Прием «личная жизнь». У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор

в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Время от времени беседуйте со своими коллегами, подчиненными, деловыми партнерами по вопросам, значимым для них в их личной жизни, проявляйте интерес к их чувствам и переживаниям. К примеру, одна из сотрудниц увлечена выращиванием кактусов и часто говорит о них. Всем это уже порядком наскучило. Наберитесь терпения, поговорите с ней о них, хотя бы в течение нескольких минут.

Кто в этой ситуации проиграл? Несколько минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации — это на одной чаше весов, а на другой — ваш единомышленник.

Заканчивая описание приемов, с помощью которых можно расположить к себе человека, следует сделать несколько общих рекомендаций.

1. Использование этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том смысле, что чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов выиграть, достичь цели. Применяя их в процессе общения, вы имеете шанс выиграть (хотя можете и не выиграть). Но проиграть вы точно не сможете.

2. Читая описания этих приемов, вы наверняка ловили себя на мысли, что раньше вы их иногда применяли. Но:

- вы применяли эти правила в сфере личных отношений;
- вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;
- применяя эти приемы интуитивно, вы не подозревали, что воздействуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека;
- многие делали это от случая к случаю, без определенной системы.

Надеемся, что теперь вы будете использовать эти приемы преднамеренно, осознанно и целенаправленно.

Известный экономист А. В. Чаянов писал, что обаяние первоисточника остается в сердцах слушателей на всю жизнь и вечно их согревает, куда бы их судьба ни забросила. Его высказывание — еще одно свидетельство того, как высока цена в психологическом и этическом измерениях личного имиджа.

Быть приятным в общении может любой. Техника элегантного общения подвластна каждому, кто настойчиво упражняется в мастерстве овладения этим искусством. Делать самого себя — наиболее сложная работа. Но и самая интересная.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как вы понимаете выражение «умеет пустить пыль в глаза»? Что за этим стоит?
2. Правомерно ли считать использование в общении приемов формирования аттракции способом манипулирования людьми? Аргументируйте свой ответ.
3. Какие ошибки чаще всего допускают, когда пытаются сделать комплимент?
4. Можно ли человека перехвалить? Почему?
5. Всегда ли улыбка уместна и помогает расположить людей к себе?

3.5. Культура слушания партнера

Научись слушать — и ты можешь извлечь пользу из тех, кто говорит плохо.

Плутарх

Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего.

Восточная мудрость

-
1. Стили слушания.
 2. Виды слушания.
 3. Методы эффективного слушания.
 4. Типичные ошибки в процессе слушания.
 5. Развитие техники слушания.
-

Умение слушать — своего рода искусство, которым владеет далеко не каждый. Нам мешают слушать партнера собственные мысли, которые уводят в сторону от темы разговора. Порой мы перебиваем партнера, потому что «и так уже все ясно». Еще сложнее, когда говорящий видит на лице собеседника мученическое выражение, за которым скрывается равнодушие. Не умея слушать, мы теряем рас-

положение собеседника, который мог бы стать партнером, а в личном общении — другом.

Что дает умение слушать в деловых контактах? Оно позволяет понять партнера; получить от него полную информацию; воспринять советы и предложения; сделать общение комфортным для собеседника и, следовательно, произвести на него хорошее впечатление.

Манера слушания складывается у человека стихийно и зависит от его пола, психического склада, занимаемого служебного положения, профессии.

Стили слушания. Различают мужской и женский стили слушания.

Мужской стиль характеризуется вниманием к содержанию разговора. Само слушание длится примерно не более 20 секунд. Уловив, о чем идет речь, такие слушатели начинают продумывать свои критические замечания или перебивают собеседника.

Женский стиль характеризуется большим вниманием к эмоциям и чувствам собеседника, к самому процессу общения, а не к содержанию разговора. Женщины более тонко чувствуют собеседника, воспринимают его как личность, гораздо реже перебивают.

Оба стиля слушания имеют свои достоинства и недостатки. Мужской стиль может вызывать у партнера дискомфорт, женский стиль в отдельных случаях может быть малоэффективен.

Чтобы научиться слушать, следует проанализировать свою манеру слушать: к какому стилю ее можно отнести? Позволяет ли она получать необходимую информацию? Какое впечатление производит на собеседника?

Французский писатель Лабрюйер говорил: «Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой и своим остроумием, значит, он вполне доволен и вами».

Виды слушания. Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения поставленных целей. Важность коммуникации, например, в управлении переоценить невозможно. Однако и здесь должно быть обеспечено правильное понимание передаваемой информации. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать — составляющие коммуникативной стороны общения. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному пони-

манию сказанного. Неумелое слушание искажает смысл передаваемой информации. Существуют **два основных вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное.**

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо научиться «внимательно молчать», демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает говорящему процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

Психологи определили **пять ситуаций**, при которых целесообразно применять нерефлексивное слушание.

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.
2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы.

Если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двустороннего контакта. Возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины поступков и переживаний собеседника.

3. Собеседнику трудно выразить словами то, что его волнует, о чем он хочет рассказать.

Минимальное вмешательство в разговор облегчает говорящему самовыражение. Ненужное же вмешательство в его речь, субъективные замечания часто препятствуют установлению взаимопонимания.

4. Собеседник застенчив, неуверен в себе, имеет различные комплексы.

5. При приеме на работу, во время собеседования, когда о собеседнике хотят узнать как можно больше.

Можно задать вопрос: «Что в этой работе привлекает вас больше всего?» или «Почему вы желаете работать именно у нас?» — и дать человеку свободно высказаться, не направляя ход его мыслей вопросам и комментариями. Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает лучше понять говорящего, его истинные чувства, цели и намерения, а также показать говорящему, что им действительно интересуются.

Рефлексивное слушание предполагает установление активной обратной связи с говорящим, позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл и содержание высказываний. Следует иметь в виду, что многие слова многозначны и могут пониматься по-разному. Значение слова иногда зависит от ситуации, от контекста, в котором оно используется. Говорящий может вкладывать в высказывание один смысл, а слушающий истолковывает его по-другому. Людям нередко трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться глупым или смешным, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет предпринимать обходной маневр, нагромождать слова, скрывая за этим истинные мотивы.

Методы эффективного слушания. Психологи предлагают **четыре основных приема** рефлексивного слушания. Эти приемы обычно применяются комплексно.

1. *Выяснение.* Это прямое обращение к говорящему за уточнениями. Чтобы получить дополнительные сведения или прояснить смысл отдельных высказываний, можно попросить, например: «Пожалуйста, уточните это». Если необходимо понять суть того, о чем говорит собеседник, можно переспросить: «В этом ли заключается проблема, как вы ее понимаете?» Подобные вопросы способствуют лучшему пониманию.

2. *Отражение чувств.* Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний. Эмоциональная реакция на чувства других очень важна для взаимопонимания. Эффективность общения зависит не только от его содержательной, но и от эмоциональной стороны. Возникновение же и проявление эмоций всегда связано с тем, что особенно значимо для человека. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Чтобы лучше понять чувства человека, нужно следить за выражением его лица, позой, жестами, интонацией, устанавливаемой дистанцией с партнером по общению, т.е. пользоваться невербальными средствами общения.

3. *Резюмирование.* Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах. Обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько

хорошо ему удалось передать свою мысль. Резюме следует формулировать своими словами, используя вступительные фразы, например: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если подвести итог сказанному, то...», «Итак, вы считаете, что...»

Резюмирование особенно полезно в ситуациях, где необходимо принимать решения (при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий, рассмотрении претензий и т.д.).

4. Перефразирование. Цель перефразирования — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. Перефразирование можно начать словами: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы считаете...», «Вы думаете...» Перефразировать следует только существенные, главные мысли сообщения. При перефразировании нас интересуют именно смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника.

Типичные ошибки в процессе слушания. Слушать партнера — дело сложное, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к собеседнику, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, старающихся склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Не стоит допускать такой ошибки. Дайте возможность выговориться собеседнику, ведь он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Если же вы не согласны с ним, то не спешите перебивать и не ждите с нетерпением паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Помните, что если вы не дадите высказаться собеседнику до конца, то у него может создаться впечатление, что его лишили этого права. Он на время затаит свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажет, вызвав ряд дополнительных проблем.

Поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать, хотя в силу целого ряда причин это оказывается нелегким делом. Что именно может помешать внимательному слушанию?

1. Отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внеш-

ний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

2. **Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

3. **Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои мысли, и для него обычно приятнее и легче следовать своим мыслям, а не за тем, что говорит другой.

4. **Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все — непосильное занятие. И в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес.

5. **Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Какие **ошибки** чаще всего допускают те, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может потеряться полностью нить изложения.

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но на них не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов.

3. «Уязвимые места». Для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. И в этот момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

Развитие техники слушания. И. Атватер, как бы обобщая все вышесказанное, дает следующие **рекомендации** по развитию навыков эффективного слушания¹.

1. **Развивайте свои способности.** Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.

¹ Атватер И. Я Вас слушаю... 2-е изд. М., 1988.

2. **Дайте собеседнику время высказаться.** Многие люди думают вслух и наощупь идут к своей точке зрения. Чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

3. **Проявите полное внимание к собеседнику.** Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.

4. Если собеседник уже высказался, то **повторите главные пункты его монолога своими словами.** Это гарантирует вас от любых неясностей и недоразумений.

5. **Избегайте поспешных выводов.** Это один из главных барьеров эффективного общения.

6. **Не лицемерьте, не притворяйтесь.** Когда нам уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника начисто лишена информации, мы часто начинаем притворяться; высказываем подчеркнутое внимание к партнеру, но в то же время взгляд останавливается и мы становимся рассеянными. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить высказывания.

7. **Не отвлекайтесь.** Плохого слушателя все отвлекает. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.

8. **Ищите истинный смысл слов собеседника.** Помните, что не всю информацию удастся «уложить» в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.

9. **Следите за главной мыслью,** не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на частных фактах, то из-за этого возникают недоразумения.

Использование перечисленных приемов поможет вам улучшить свои способности слушать людей. И, кроме того, следует каждый день, по меньшей мере два раза по 10 минут, полностью отключившись от собственных мыслей, слушать кого-нибудь: коллегу, подчиненного, диктора, соседа и т.д. Привычка к концентрации внимания благотворно скажется на способности слушать.

Умение слушать — дело непростое. Именно поэтому во многих странах пользуются популярностью курсы для руководителей по повышению квалификации в уме-

нии слушать сотрудника. Например, лекции и семинары Я. Стила, специалиста по проблемам слушания, преподающего в университете штата Миннесота, посещают сенаторы и члены Конгресса США и видные бизнесмены.

Как сказал П. Буаст, французский лексикограф, «кто говорит — тот сеет; кто слушает — тот собирает жатву». И в этом лаконичном высказывании — один из секретов успеха делового общения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Почему так важно умение слушать партнера?
2. Обратите внимание на манеру слушания ваших близких, друзей или деловых партнеров. Придерживаются ли они установок рефлексивного слушания? Умеют ли они слушать? Какие ошибки чаще всего допускают?
3. Подумайте, какой стиль общения вам ближе — мужской или женский — и аргументируйте свой ответ.
4. Определите и сформулируйте самостоятельно характерные для вас ошибки слушания. Попросите кого-нибудь из ваших знакомых сделать то же самое. Сравните полученные результаты. Насколько сильно они различаются? В случае значительного расхождения, кому стоит доверять больше — себе или человеку, который со стороны оценивает вашу способность быть хорошим слушателем?
5. Коллега очень взволнованно рассказывает о конфликте, который и для вас представляет интерес. Как его следует слушать? Каких ошибок нужно стараться избежать?

3.6. Барьеры в общении и их преодоление

Уточните значение слов, и вы избавите человечество от половины заблуждений.

Р. Декарт

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер

1. Сущность и классификация барьеров общения.
2. Характеристика барьера отрицательных эмоций.
3. Характеристика барьера установки.
4. Характеристика барьера стилей общения.
5. Характеристика барьеров коммуникации.

Достаточно хорошо известно, что в деловое общение в отличие от дружеского вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнерами проходит легко, с другими же лишь интересы дела заставляют продолжать отношения.

В общении всегда участвуют по крайней мере двое. Каждый одновременно и воздействует, и подвергается воздействию, так как и один, и другой собеседник попеременно является и говорящим, и слушающим. Кто же из них несет ответственность за успех общения? Можно утверждать, что в большинстве ситуаций «ответственность» несет говорящий. Это он «виноват», если не смог привлечь внимание к главному, если собеседник не услышал, не понял, не запомнил. Это он, говорящий, не постарался, не «обеспечил» эффективность. Иными словами, слушающий — пассивная сторона, а говорящий — активная.

Но во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова, его желания и побуждения как-то неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него. Иногда даже складывается впечатление, что партнер по общению защищается от нас, наших слов и переживаний, устанавливая некие барьеры-фильтры, проходя через которые, наши слова частью застревают в них, частью изменяются до неузнаваемости.

Что же такое барьеры общения?

Сущность и классификация барьеров общения. Барьеры общения — это психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию и взаимодействию. Они могут быть связаны с характерами людей, их стремлениями, взглядами, речевыми особенностями, манерами общения.

Взяв за основу структуру общения (перцептивная, интерактивная и коммуникативная составляющие), можно соответственно **классифицировать** и барьеры общения.

1. Барьеры восприятия и понимания:

— *эстетический* (внешнее впечатление крайне неблагоприятно);

- *социальный* (различия в социальном положении);
- *барьер отрицательных эмоций* (страха, гнева, обиды, раздражения, настроения, страдания, горя, стыда и вины, презрения, отвращения, брезгливости);
- *барьер установки* (срабатывают стереотипы или предварительно сформированные негативные установки по отношению к фирме, организации, вам лично);
- *барьер психологической защиты* (когда человек уверен в себе, у него есть комплексы и он выстраивает свое поведение с позиции обороны, самозащиты).

2. Барьеры взаимодействия:

- *барьер стилей общения*;
- *этический барьер* (нравственная несовместимость деловых партнеров);
- *мотивационный барьер* (различие мотивов вступления в контакт);
- *барьер техники и навыков общения*;
- *барьер характера*.

3. Барьер коммуникации:

- *барьер речи*;
- *барьер слушания*;
- *барьер модальностей* (различные репрезентативные системы);
- *некомпетентность*.

Остановимся подробнее на некоторых из них.

Характеристика барьера отрицательных эмоций.

Барьер отрицательных эмоций — один из наиболее часто встречающихся в практике общения, и связан он с тем или иным эмоционально-психическим состоянием личности.

Барьер страдания (горя). С ним сталкивался почти каждый человек. И физическая, и душевная боль настолько приковывает к себе мысли человека, что трудно в этот момент рассчитывать на его внимание и поддержку.

Барьер в общении, создаваемый страданием и горем, искажает восприятие окружающих: чужая радость нередко вызывает боль и зависть, порождает эгоизм (из-за жалости к себе) или, наоборот, альтруизм как способ заглушить в себе чувство вины перед кем-либо. Иногда страдание приводит к агрессивности. Столкнувшись с этим барьером, наверное, лучше всего хотя бы на время «оставить человека в покое».

Барьер гнева преодолеть особенно трудно. Он возникает от обиды, неудовлетворенности, несправедливости, гру-

бости. В этой ситуации человек, особенно ранимый, часто «зацикливается» на первопричине своего гнева, ни о чем другом не может и не хочет говорить. Коммуникация с ним затруднена: до человека сложно «достучаться», и любая попытка установить контакт порождает новые отрицательные эмоции («нравственная агрессия»).

Гнев буквально удваивает физическую и психическую энергию, придает необычайную смелость. Поэтому, если вы встретились с разгневанным человеком, не «подливайте масла в огонь», не испытывайте в это время запасы его выдержки!

Барьер отворачивания, безгливости связан с психофизиологическими особенностями поведения людей: неприятными манерами, отталкивающими привычками, нарушением правил личной гигиены, несоблюдением «дистанции в общении».

Поэтому, чтобы не вызывать подобного барьера по отношению к себе, человек должен следить за своими манерами, чистоплотностью, привычками.

Барьер презрения часто является результатом предрасудков, например расовых, национальных, профессиональных. Если человека укоряют за то, что он него не зависит, он обычно платит той же монетой — презрением.

Барьер страха — самый труднопреодолимый в общении. Современный человек чаще всего боится не справиться с порученным делом, не выполнить производственный план или провалиться на экзамене, испытывает страх за здоровье и благополучие близкого человека, страх одиночества, наказания и т.д. Страхи омрачают жизнь человека и подчас толкают к беспринципности, заискиванию, лжи.

Барьер стыда и вины. Он знаком каждому. Лицо заливается краской, голос становится неуверенным, трудно поднять голову и посмотреть в глаза собеседнику. Стыд возникает как ощущение неуместности происходящего и неловкости за себя и другого, как нечто связанное с чувством вины. Стыд чаще всего охватывает человека при критике, но иногда и при неуместной похвале. Поэтому не удивляйтесь, когда собеседник вместо того, чтобы распылаться в радостной улыбке в ответ на дифирамбы, прячет глаза, краснеет, стремится поскорее проститься. Стыд предохраняет от аморальных поступков, заставляет прислушиваться к критике по отношению к себе и другим. Чтобы избежать этого неприятного чувства, человек вынужден мысленно

«проигрывать», продумывать ситуацию, оценивать возможность отрицательного отношения к себе со стороны окружающих и в крайних случаях использовать средства психологической защиты. Ему следует научиться:

1) внушать себе, что тот или иной момент не должен вызывать чувство стыда, поскольку «так» поступают многие;

2) не слушать того, кто его систематически критикует, переключаясь на более приятную тему;

3) подыскивать оправдательные мотивы («пусть я это не умею делать, зато я великолепно делаю другое»).

Тем, кто страдает излишней застенчивостью и стыдливостью, не помешает знать эти варианты защиты (люди же «бесстыдные», увы, все это давно усвоили).

Барьер настроения. Может быть разной степени тяжести (от просто «встал не с той ноги» до глубокой депрессии) и иметь различные причины. Основные из них — это, конечно же, межличностные конфликты, ссоры, нежелание пойти на встречу другому, обиды друг на друга, когда признается лишь собственная правота, несбывшиеся ожидания, обманутые надежды, отказ в чем-то, на что рассчитывал, и т.д. Учитывая, что настроение в общении с другими играет особую роль — оно очень заразительно и обладает «эффектом бумеранга», т.е. возвращается к нам, — деловому человеку стоит освоить искусство эмоциональной саморегуляции.

Характеристика барьера установки. Барьер установки есть не что иное, как восприятие кого-либо или чего-либо на основе предшествующего знания или предубеждения. Прошлый опыт незаметно, неосознанно подготавливает человека реагировать, поступать именно так, а не иначе.

Роль установки в психической деятельности человека стала известна благодаря исследованиям выдающегося психиатра и психолога Д. Н. Узнадзе. Установка облегчает приспособление к жизненным обстоятельствам. Однажды выработанная, она остается на более или менее длительное время. Установка характеризуется степенью легкости формирования, скоростью затухания, подвижностью, устойчивостью и другими параметрами. У каждого человека эти параметры разные, что во многом и определяет своеобразие личности.

Однако установка часто мешает межличностному общению. Прежде всего она препятствует адекватному восприятию того или иного человека.

Установки могут быть **отрицательными** и **положительными** в зависимости от того, негативно или позитивно готовы мы отнестись к тому или иному человеку, явлению.

Восприятие одного и того же явления различными людьми может быть разным. Это зависит от их индивидуальных установок. В беседе отрицательная установка может быть направлена на:

1) *личность самого собеседника* (если бы то же самое говорил кто-то другой, это воспринималось бы совсем иначе);

2) *суть беседы* («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) *обстоятельства разговора* («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»).

Человек может глубоко переживать, если видит предвзятое отношение к себе. Ему приходится тратить много душевных сил, чтобы контролировать свои действия, обдумывать, как они могут быть восприняты и истолкованы окружающими.

Но часто этого можно избежать. Идя на деловую встречу с новым партнером, позаботьтесь о предварительной рекомендации авторитетного лица. Если же таковой нет, а ваш деловой партнер обладает негативной установкой по отношению к фирме или организации, которую вы представляете, не старайтесь переубедить его, что он заблуждается. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению человеческой слабости и отсутствия культуры. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно совсем исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Характеристика барьера стилей общения. У каждого человек, как известно, есть свой предпочтительный стиль делового общения. Он зависит от темперамента человека, его характера, мировоззрения, нравственных принципов, профессии, окружения, объективно складывающейся ситуации и т.д. Проявляется же он в манере поведения, особенностях речи, интенсивности и цели общения. Выражая внутреннюю сущность человека, стиль общения одного человека может быть плохо совместим со стилем общения другого.

Так, если оба партнера предпочитают ритуальный стиль общения, они при желании и определенных навыках могут добиться взаимодействия. Но если сталкиваются люди с манипулятивным

и гуманистическим стилем общения, о сотрудничестве говорить вряд ли придется.

Барьер речи. По сути своей это двойной барьер: барьер «говорения» и барьер «слушания». Коммуникация — это влияние, и в случае успеха коммуникации должно произойти какое-то изменение в представлениях о мире того, кому она адресована. Между тем не всякий человек хочет этих изменений, ведь они могут нарушить его представление о себе, его образ мыслей, его отношения с другими людьми, его душевное спокойствие. Естественно, что человек будет защищаться от такой информации, и делать будет это твердо и решительно.

Человек должен уметь каким-то образом отличать «хорошую» информацию от «плохой», «пропускать» первую и «останавливать» вторую. Каким образом это происходит?

Интересное и оригинальное понимание механизмов, которые создают барьеры, предложил выдающийся психолог Б. Ф. Поршнев.

Он пришел к выводу, что речь является способом внушения, или суггестии, самым мощным из средств воздействия, имеющихся в арсенале человека. Об этом он писал так: «Хотя всякий говорящий внушает, однако далеко не всякое словесное внушение приемлется как таковое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая активность, называемая контрсуггестией, “противовнушением”, которая содержит в себе способности защиты от неумолимого действия речи»¹.

Именно контрсуггестия и является главной причиной возникновения тех барьеров, которые возникают на пути коммуникации.

Характеристика барьеров коммуникации. Поршнев выделил три вида контрсуггестии: избегание, авторитет и непонимание. Как мы увидим в дальнейшем, избегание и авторитет — это защита от «источника» коммуникации, а непонимание — от самого сообщения.

Избегание. Подразумевается избегание источников воздействия, уклонение от контактов с партнером. Со стороны эта «защита» очень хорошо прослеживается — человек невнимателен, не слушает, «пропускает мимо ушей», не смотрит на собеседника, постоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

¹ Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. М., 1979. С. 155.

Авторитет. Действие авторитета как вида контрсуггестии заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывается в доверии вторым.

В связи с таким действием авторитета очень важно знать, как он формируется и от чего зависит присвоение конкретному человеку авторитета. Здесь можно найти много разных оснований. Это может быть социальное положение (статус) партнера, его превосходство по важному в данный момент параметру или его привлекательность в определенных ситуациях, а также хорошее отношение к адресату воздействия и т.д.

Непонимание. Далеко не всегда есть возможность определить источник информации как опасный, чужой или неавторитетный и таким образом защититься от нежелательного воздействия. Довольно часто какая-то потенциально опасная для человека информация может исходить и от людей, которым мы в общем и в целом доверяем. В таком случае защитой будет своеобразное непонимание самого сообщения.

Систему барьеров можно представить себе как автоматизированную охранную систему — при срабатывании сигнализации автоматически перекрываются все доступы к человеку. Чаще всего сигнализация срабатывает вовремя. Однако возможны и другие варианты: ложная тревога и отключение сигнализации.

Во многих ситуациях барьеры непонимания могут сослужить человеку плохую службу, когда ничего угрожающего или опасного в воздействии нет, а ложное срабатывание сигнализации приводит к тому, что нужная и актуальная информация не воспринимается.

Например, слишком сложно изложенная информация не воспринимается теми людьми, которым она важна; использование некорректных аргументов дискредитирует в общем-то очень важную мысль; правильные предложения, исходящие от неприятного человека, никогда не выслушиваются; человек, не обладающий авторитетом, но знающий как решить какой-то насущный вопрос, может положить всю жизнь на то, чтобы объяснить это другим, но его никто не услышит, и т.д. и т.п. Поскольку система защит работает в автоматическом режиме, постольку она как бы «встроена» в человека, является его частью и обычно им не осознается. Требуются особые усилия, чтобы избежать ошибок, вызванных ложными срабатываниями системы.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно воспринимали, чтобы их слова не наталкивались на стену непонимания, чтобы их слушали и слышали. Но для многих людей такое умение «донести» свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера — еще и необходимая часть профессии. Поэтому им, как никому другому, следует научиться распознавать барьеры общения и преодолевать их с наименьшими потерями.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как связаны механизмы восприятия (идентификация, эмпатия, рефлексия) с возникновением барьеров восприятия?
2. Какую тактику поведения лучше всего избрать, столкнувшись с барьером негативной установки?
3. Какие особенности речевой культуры человека могут стать причиной коммуникативных барьеров?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Умеете ли вы слушать?»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня во время беседы.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Собеседник переигрывает, показывая, то интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом «вы тоже так думаете?» или «вы не согласны?»

Подведем итоги. Итак, количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14–20. Вы плохой собеседник и вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

8–14. Вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не достает некоторых достоинств хорошего собеседника. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

2–8. Вы хороший собеседник. Но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте время высказать свою мысль полностью, приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0–2. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Опросник «Располагает ли ваш стиль общения к нервному срыву?»

Давайте проверим, не располагает ли ваш персональный стиль жизни к нервному срыву. Постарайтесь максимально честно ответить на вопросы предлагаемого теста.

1. Трудно ли вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?
 - 1) да, всегда (3 очка);
 - 2) очень часто (4);
 - 3) иногда (0);
 - 4) очень редко (0);
 - 5) никогда (0).

2. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?
 - 1) очень часто (5);
 - 2) часто (4);
 - 3) иногда (2);
 - 4) очень редко (0);
 - 5) никогда (0).
3. Видя, что у человека что-то не получается, испытываете ли вы желание сделать это вместо него?
 - 1) да, всегда (5);
 - 2) очень часто (4);
 - 3) иногда (2);
 - 4) очень редко (0);
 - 5) никогда (0).
4. Подолгу ли вы переживаете из-за неприятностей?
 - 1) да, всегда (5);
 - 2) часто (4);
 - 3) иногда (2);
 - 4) очень редко (0);
 - 5) никогда (0).
5. Сколько времени вы уделяете себе вечером?
 - 1) больше трех часов (0);
 - 2) два-три часа (0);
 - 3) один-два часа (0);
 - 4) меньше часа (2);
 - 5) ни минуты (4).
6. Перебиваете ли вы, не дослушав, собеседника, объясняющего вам что-либо с излишними подробностями?
 - 1) да, всегда (4);
 - 2) часто (3);
 - 3) в зависимости от обстоятельств (2);
 - 4) редко (1);
 - 5) нет (0).
7. О вас говорят, что вы вечно спешите.
 - 1) да, это так (5);
 - 2) часто спешу (4);
 - 3) иногда спешу (1);
 - 4) спешу только в исключительных случаях (0);
 - 5) никогда не спешу (0).
8. Трудно ли вам отказаться от вкусной еды?
 - 1) да, всегда (3);
 - 2) часто (2);
 - 3) иногда (0);
 - 4) редко (0);
 - 5) никогда (0).
9. Приходится ли вам делать несколько дел одновременно?
 - 1) да, всегда (5);

- 2) часто (4);
- 3) иногда (3);
- 4) редко (1);
- 5) никогда (0).

10. Случается ли, что во время разговора ваши мысли витают где-то очень далеко?

- 1) очень часто (5);
- 2) часто (4);
- 3) случается (3);
- 4) очень редко (0);
- 5) никогда (0).

11. Не кажется ли вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?

- 1) очень часто (5);
- 2) часто (4);
- 3) иногда (1);
- 4) редко (0);
- 5) никогда (0).

12. Нервничаете ли вы, стоя в очереди?

- 1) очень часто (4);
- 2) часто (3);
- 3) иногда (2);
- 4) очень редко (1);
- 5) никогда (0).

13. Любите ли вы давать советы?

- 1) да, всегда (4);
- 2) очень часто (3);
- 3) иногда (1);
- 4) очень редко (0);
- 5) никогда (0).

14. Долго ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

- 1) всегда (3);
- 2) очень часто (2);
- 3) часто (1);
- 4) очень редко (3);
- 5) никогда (0).

15. Как вы говорите?

- 1) торопливо, скороговоркой (3);
- 2) быстро (2);
- 3) спокойно (0);
- 4) медленно (0);
- 5) важно (0).

А теперь подсчитайте очки.

От 45 до 63 очков. Нервный срыв для вас — реальная угроза. Проверьте артериальное давление и содержание холестерина в крови. Не пора ли изменить образ жизни?

От 22 до 44 очков. Нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

До 19 очков. Вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимания на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

0 очков. Если вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, — это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

Глава 4

ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Основной характеристикой делового общения является его ориентированность на получение конструктивного результата, связанного с обсуждением спорного положения. Конструктивным же можно назвать такой результат общения, который складывается из оптимального комбинирования позиций участников коммуникативного процесса.

Следовательно, вступая в деловой контакт, каждый участник общения должен ясно и твердо знать, за что он будет бороться, а чем может в тех или иных случаях поступиться. Иными словами, должен осознавать пределы своей уступчивости и твердости. А это, в свою очередь, предопределяет набор соответствующих средств, методов и сценариев поведения. Определенность относительно степеней твердости и гибкости прямо связана, например, с выбором стиля переговоров: следует ли вести свою линию жестко, круто, ориентируясь на противоборство, или лучше сразу ориентироваться на сотрудничество.

Именно поэтому, характеризуя технологию делового общения, невозможно обойтись без этики.

Не случайно американский социолог и консультант по менеджменту Джен Ягер в книге «Деловой этикет» пишет, что этика и этикет «шагают рука об руку». Она ссылается на мнение своей коллеги Камиллы Левинтон: «Ваши манеры — отражение ваших этических представлений. Вежливость и интерес к другим отражают стремление действовать в согласии с самыми высокими стандартами на благо каждого человека. Сочувствие и умение понять другого делают человечнее любые отношения. Подавая пример другим, вы незаметно для себя способствуете утверждению более нравственного поведения».

Таким образом, психология и этика тесно взаимосвязаны, и их знание и умелое использование помогают решать сложные задачи делового общения.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** технологию и бизнес-протокол деловых встреч, национальные особенности их организации;
- **уметь** организовывать и вести деловые беседы, переговоры, совещания;
- **владеть** практическими навыками управления процессами деловой коммуникации.

4.1. Деловой протокол: сущность, характеристика, значение

Всякий человек знает, что ему нужно делать не то, что разъединяет его с людьми, а то, что соединяет его с ними.

Л. Н. Толстой

Ничто не прощают так неохотно, как различие мнений.

Р. Эмерсон

-
1. История возникновения протокола.
 2. Характеристика понятия «деловой протокол».
 3. Функциональное назначение протокола.
 4. Бизнес-язык.
-

Сегодня ни для кого не секрет, что хорошие манеры приносят большую прибыль. Бизнес осуществляется не только на экономической арене, но и в этической сфере. Соблюдение правил делового этикета является необходимым элементом профессионализма. Общие постулаты делового этикета таковы: уважение, точность, аккуратность, четкость, краткость и искренность. Умение вести деловую беседу, переговоры, общаться по телефону предполагает развитие навыков ораторского мастерства и техники деловых переговоров. Неотъемлемой частью делового имиджа являются грамотность в письменной и устной речи. По результатам статистических исследований было установлено, что успешная карьера на 85% зависит от личных качеств человека и только на 15% — от профессиональных навыков.

История возникновения протокола. С давних времен человечество аккумулировало, выбирало и адаптировало

те правила поведения, условности и обычаи, которые соответствовали интересам поддержания и развития общения между народами. Таким образом, по мере образования государств формировались и связи между ними — определенные нормы общения между странами, наряду с которыми начали формироваться и протокольные нормы.

Слово «протокол» имеет давнюю историю. Корнями оно уходит глубоко во времена античной Греции. В византийской дипломатии оно означало первую часть составленного в торжественных тонах документа, в котором перечислялся состав участников переговоров.

В период Средневековья этот термин понимался как правила оформления различных документов и ведения архивов. Вскоре слово «протокол» стало иметь отношение к дипломатии и дипломатической службе. Расширено было и само значение его — помимо правил оформления дипломатических документов, к дипломатическому протоколу начали относить вопросы этикета и церемониала.

Характеристика понятия «деловой протокол».

Нормы дипломатического протокола — это результат общения, происходившего между людьми разных стран и народностей на протяжении многих столетий. Поэтому понятие протокола является исторической категорией. В процессе своего развития эти нормы претерпели множество изменений.

Однако свод этих правил также находит применение и на уровне контактов представителей делового мира, поскольку сегодня процесс общения присущ не только отдельно взятым государствам, но и их отдельным представителям, в нашем случае — деловым людям.

В деловом мире подобные правила регламентируют порядок встреч и связей, проведения бесед и переговоров, организацию приемов, оформление деловой переписки.

При проведении переговоров с иностранными партнерами возникают вопросы не только коммерческого, но и организационно-протокольного характера. Решить их помогает знание именно основ делового (бизнес-) протокола, а также четкое планирование переговорного процесса.

Опыт доказывает, что для налаживания отношений с деловыми партнерами отнюдь не достаточно только знаний коммерческих вопросов и правовых норм. Важным является также соблюдение определенных протокольных правил и обычаев.

Сегодня деловой протокол представляет собой свод правил, согласно которым регулируются: процесс ведения деловых переговоров, различные церемонии, форма одежды, деловая переписка между партнерами и т.д.

Любое нарушение этих правил может привести к серьезным последствиям для того, кто их допустил: он наносит непоправимый урон своей компании, дискредитирует имидж фирмы и теряет свой авторитет. Поэтому компании, которую он представляет, придется искать способы извиниться перед своим деловым партнером и устранить подобные промахи.

Протокол помогает создать дружескую и непринужденную атмосферу на деловых встречах, переговорах, приемах, а это, в свою очередь, способствует взаимопониманию и достижению желаемых результатов. Где люди и компании, партнеры и переговоры — там всегда присутствует протокол.

Современный бизнес — это огромный мир, в котором действует множество законов, регламентирующих практически весь процесс взаимодействия партнеров — вплоть до мельчайших деталей: как правильно встретить человека в аэропорту; как устроить деловой обед или завтрак, чтобы он прошел по намеченному плану и привел к желаемому результату; как рассадить участников встречи и что из одежды подобрать именно для этого случая; если встреча проходит в офисе — что обязательно должно присутствовать в интерьере кабинета президента компании, чтобы обстановка усиливала эффект первой встречи.

Из сказанного становится понятно, что деловой протокол — сложное искусство, и для того чтобы в совершенстве овладеть им, нужно четко представлять, каким хочет видеть вас партнер по бизнесу.

Деловым протоколом в мире бизнеса принято называть высший уровень делового этикета. В нем все просчитано до мелочей, каждый участник точно знает свою роль и свое место в этой общей расстановке сил. Протокол — это совокупность определенных правил, норм и традиций на переговорах и неофициальных встречах.

Деловой протокол подразумевает и сценарий отношений в деловом мире. С самого начала протокол рассматривает международный принцип предпочтения рангов. Это означает, что к персоне относятся согласно ее чину и должности в компании, а возраст и пол особого значения не имеют.

Данный принцип становится основополагающим в деловых отношениях. Несомненно, его можно назвать условностью. Но и весь деловой протокол в целом представляет собой свод правил и условностей, принятых в мире бизнеса.

Правила делового протокола не являются неизбле-мыми и священными. Они постоянно меняются, с учетом обычаев и традиций разных народов и веяний времени. Не меняется в них лишь одно — в основе лежат уваже-ние и дружественное отношение между участниками протокола. Деловой протокол не так уж точен и сух, как может показаться на первый взгляд: в нем есть место и экспромту, и живому общению. Как и во многих других видах взаимодействия между людьми, в деловых отноше-ниях главное — проявление искренних, гуманных, теплых чувств к собеседнику и умение грамотно выйти из любой ситуации. Уважение к обычаям и народным традициям собеседников, умение выразить благодарность за общение и внимание ценятся гораздо выше, чем холодное соблюде-ние протокольных норм.

Функциональное назначение протокола. Мы охарак-теризовали понятие «деловой протокол» в целом, поста-рались доказать, насколько важно его соблюдение. Теперь перейдем к более конкретным вещам.

В бизнесе каждый человек рассматривается как носитель определенных деловых качеств и представитель фирмы, в которой он занимает определенную должность. Напри-мер, согласно протоколу, обмениваться поздравлениями или соболезнованиями могут равные по рангу представи-тели разных фирм: директор — с директором, президент — с президентом. Начальник отдела не может отправить поздравление президенту компании от своего имени: будет нарушена иерархия.

Деловой протокол для бизнесмена складывается из мно-жества составляющих: создание определенного внешнего имиджа, выработка собственного стиля делового общения, оформление рабочего места, организация приемов и осо-бенности общения с зарубежными партнерами. Все эти навыки входят в понятие «деловой этикет» и являются частью делового протокола.

Начиная осваивать азы делового этикета, не следует «изобретать велосипед»: все перечисленные компоненты в той или иной степени стандартизированы, и от норм в основном не отклоняются. В большинстве крупных ком-

паний (тем более в госструктурах) есть протокольные отделы, которые отвечают за переговоры, встречу людей, официальные подарки и т.д. Эти правила придуманы отнюдь не сегодня, на качественном уровне они существовали и в СССР.

Дипломатическая практика взаимоотношений стран основывается на Венской конвенции 1961 г., где описана деятельность стран по отношению друг к другу. На этом документе и зиждется весь межгосударственный протокол.

Например, во время встреч компаний-партнеров главное в рассадке участников — протокольное старшинство. Главы фирм должны сидеть друг напротив друга. А дальше действует правило «правой руки»: первый по значимости человек (после главы компании) садится по правую руку, второй — по левую, третий — правее «первой руки» и т.д. Представители другой компании рассаживаются по тому же принципу — правилу «правой руки» своего президента. Но когда речь заходит о партнерах-иностранцах, мы все же должны считаться с традициями других государств. Например, в Японии принцип рассадки отличается от международного стандарта: с правого края располагается президент компании, а далее в порядке иерархии — его сотрудники. Другая сторона переговоров будет сидеть по принципу зеркального отражения.

На первый взгляд кажется, что для соблюдения делового этикета протокольному отделу достаточно лишь довести до руководителей его правила. На самом деле это не так.

Работа протокольных отделов очень напряженна и состоит из постоянных авралов. Поясним нашу мысль: компании, особенно крупные, ведут активный образ жизни — встречаются с клиентами, партнерами, уезжают на переговоры в другие страны; устройством этих мероприятий в других городах и государствах, а также встреч гостей входит в обязанности протокольного отдела. Представьте себе: представители компании сегодня посещают Москву, завтра — Санкт-Петербург, потом — Астану — и отдел протокола должен успеть все: продумать логистику, не забыть про переводчиков, подготовить цветы и подарки. И, что немаловажно, — сделать все это вовремя.

Многие владельцы собственного бизнеса не имеют необходимых навыков или опыта в подготовке **протокола корпоративных встреч**. Предлагаем вам несколько простых подсказок, которые могут быть использованы для подготовки протоколов или отчетов корпоративных встреч любого вида.

Оптимальное соблюдение протокола корпоративной встречи является признаком здорового бизнеса; а поскольку этот бизнес в любом случае будет тщательно исследоваться акционерами, инвесторами и финансовыми учреждениями, то логично предположить, что время и усилия, потраченные на подготовку надлежащего протокола, вполне окупятся. Грамотное проведение протокольных событий и соблюдение норм этикета создает более высокий имидж компании и формирует благоприятную среду для успешных переговоров на высоком уровне, поскольку владение деловым этикетом выполняет следующие функции:

- защищает от непредвиденных ситуаций и неловкого положения на переговорах;

- дает возможности для вежливого манипулирования и повышения эффективности переговоров и встреч.

В наши дни все большее значение приобретает демократия. Это касается и протоколов: они становятся более лояльными. Но и в неформальной коммуникации — например, в рамках компании — есть определенный стандарт. Правила в фирме нежелательно вводить в приказном порядке. Иногда недостаточно опытные и компетентные руководители так и поступают, отдавая распоряжение вроде: «С завтрашнего дня ходим в галстуках!». После чего сотрудники еще две недели говорят об этом распоряжении исключительно в агрессивных тонах. Опытный же руководитель сначала донесет до людей, что деловой стиль в одежде — это приятно, необходимо и правильно, а уже потом будет вводить новые стандарты.

Некоторые компании идут по правильному пути, устраивая для менеджеров своего рода показы-рекомендации. А вот чего категорически нельзя делать — так это вводить некий документ — «Правила дресс-кода»: человек скорее прислушается к рекомендациям, чем к приказам. Постепенно все больше сотрудников будет ходить в костюмах, и оставшиеся в джинсах и майках будут чувствовать себя «белыми воронами». Рано или поздно они сами захотят надеть галстуки.

Тем не менее известные всему миру личности подают не самый образцовый пример дресс-кода. Например, Билл Гейтс ходит в кроссовках. Но он собственник. Кроме того, его не пустили в этой обуви на одно из официально-торжественных мероприятий, где был принят black tie.

99% владельцев бизнеса все же придерживаются строгого стиля, надевая под черный костюм белую рубашку.

Правила одежды для *бизнес-леди* достаточно строги. В протоколе существует всего три цвета для костюмов: черный, темно-синий и серый. Ни в коем случае не коричневый: это популярный цвет, но к нему сложно подобрать блузки и аксессуары.

Протокол отдельно предусматривает опоздания. Опаздывать всегда стыдно. Протокольник должен приложить максимум усилий для того, чтобы его «подопечный» руководитель был на месте в назначенное время, т.е. учесть возможный форс-мажор.

Важно помнить некоторые позиции, которые обязательно предусматриваются протоколом. Пункты, которые должны быть включены в протокол встречи, составляют отчет, в котором должна быть отражена следующая информация:

- посетители встречи;
- дата и время ее проведения;
- имя ведущего;
- все решения, принятые на встрече.

В случае корпоративных встреч также важно включить в протокол любые вопросы, которые выдвигаются для обсуждения.

Другой фактор, который помогает при подготовке протокола встреч, состоит в необходимости существования согласованной и утвержденной в письменном виде повестки дня. Она должна быть четко сформулирована и распространена между участниками за некоторое время до созываемой встречи. Повестка дня не только способствует гладкому проведению встречи, но и облегчает жизнь тому, кто осуществляет запись протокола, помогает отследить и зарегистрировать принимаемые на собрании решения.

Нет никакой необходимости записывать в протокол каждый комментарий, озвученный во время проведения встречи. Обычно существенна только основная информация и принимаемые решения. В случае наличия значительных возражений или поправок они могут и должны быть запротоколированы, даже если их обсуждению не уделяется большого внимания. Не обязательно, но все-таки полезно включить в протокол краткое резюме наиболее важных вопросов, которые рассматривались на встрече.

Деловой протокол принят во всем мире как способ общения разных народов для достижения взаимопонимания и налаживания международных контактов. Сегодня этало-

ном протокола принято считать Японию, а среди европейских стран образцово-показательной можно назвать Венгрию. Бизнесмену, отправляющемуся с деловым визитом за границу, необходимо ознакомиться с обычаями страны, в которую он направляется, с правилами приема гостей и т.п. Например, в Финляндии отказ от похода в сауну — верный способ обидеть партнера. Англичане могут отменить встречу, если партнеры опоздают хоть на пять минут, тогда как испанцы не обратят на это никакого внимания. Японцы будут долго извиняться на протокольном ужине, что нечем угостить, хотя стол будет щедро уставлен едой. И в каждом государстве существует масса своих особенностей. Помочь бизнесмену в этой непростой задаче призваны специально обученные люди: они могут подготовить «шпаргалку» по особенностям делового этикета той страны, в которую отправляется их руководитель.

На сегодняшний день есть несколько школ, где готовят протокольщиков. Одна из них — Дипломатическая академия Министерства иностранных дел РФ, в которой есть курсы по деловому протоколу. Это хорошая академическая школа, но она рассчитана, скорее, на межгосударственный протокол, а не на бизнес-этикет.

Владение правилами делового этикета в современном бизнес-сообществе — не пережиток прошлого, а обязательное требование. От того, насколько вы умеете быть «своим» в любой, даже самой нестандартной ситуации, зависит качество и количество ваших деловых контактов, а значит, и результат вашей бизнес-деятельности. При этом бизнес-среда постоянно усложняется, обрастая специфическими для каждого вида деятельности ритуалами и нормами, поэтому важно уметь адекватно применять собственные знания.

Бизнес-язык. В любой деловой сфере есть свой профессиональный язык, так называемый бизнес-язык. **Бизнес-язык — это специфические термины, употребляемые бизнесменами только в деловом общении.** Как правило, к бизнес-языку в повседневной речи не прибегают, подобные термины в ней не встречаются. Выстраивая взаимоотношения и налаживая деловые контакты в той или иной сфере, деловые люди, естественно, используют бизнес-язык. Но очень важно быть принятыми и понятыми не только в рамках своей страны, но и за рубежом. Для этого любой деловой человек должен знать хотя бы один иностранный

язык, который позволит более эффективно устанавливать деловые контакты. Чаще всего в качестве языка международного общения используется английский.

Получив необходимую теоретическую базу английского языка, вы должны будете уметь применять ее на практике на профессиональном уровне. Если вы планируете не просто открыть свое собственное дело, но также расширять его, заключать договора и сотрудничать с иностранными компаниями, то вам не хватит просто обыденного иностранного языка. Без знания специальных терминов и умения их применять на практике вы не сможете вывести свой бизнес на международный уровень. Поэтому совершенно очевидно, что вам необходимо изучать бизнес-язык. Какими же начальными знаниями вам необходимо обладать для изучения профессионального языка бизнеса? Прежде всего желательно знать английский язык на уровне средней школы, знать лексику и грамматику. Естественно, вы должны понимать и владеть специальными терминами на своем родном языке. Ведь не зная профессиональной терминологии на русском языке, вам тяжело будет понять и изучить язык бизнеса на иностранном языке, в нашем примере — на английском. Во время обучения иностранному языку вы научитесь владеть иностранной публичной речью (что поможет вам в продвижении своего дела, на различных презентациях, переговорах и т.д.), сможете свободно обсуждать профессиональные темы (с умением задавать определенные вопросы и отвечать на них), обучитесь навыкам делового письма (это поможет не только вести деловую переписку с иностранными партнерами, но и подготавливать необходимые документы на иностранном языке).

Вы сможете легко сделать презентацию своей компании, используя основные термины, для вас не составит труда провести разнообразные экономические и финансовые анализы на международном уровне, проследить тенденции развития вашей отрасли в международном плане, вы будете свободно чувствовать себя в деловых поездках за границу и на иностранных переговорах — одним словом, сможете составить достойную конкуренцию на мировом рынке.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое деловой этикет?
2. Каковы основные правила организации и проведения деловых встреч?

3. Кто в большей степени должен учитывать национальные особенности деловых партнеров: хозяева или гости? Как вы оцениваете с этой точки зрения поговорку: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят?»

4. Охарактеризуйте основные термины в сфере бизнеса, менеджмента, маркетинга и сделайте их сравнительный анализ.

4.2. Деловые беседы

Разговор — это здание, которое строится совместными усилиями.

А. Моруа

Если ты дважды подумаешь, прежде чем один раз сказать, ты скажешь вдвое лучше.

Т. Пэн

1. Понятие деловой беседы.

2. Структура и характеристика основных этапов деловой беседы. Методы и приемы.

Понятие деловой беседы. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Деловая беседа — это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению.

Главная задача деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших **функций** деловой беседы относят:

— взаимное общение работников из одной деловой сферы;

— совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

— контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

— поддержание деловых контактов;

— стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам — психологическим и этическим —

межличностного общения. Вместе с тем у деловой беседы есть и свои особенности. Они касаются прежде всего **структуры и типов** деловой беседы.

Структура и характеристика основных этапов деловой беседы. Методы и приемы. Какова же структура деловой беседы? В качестве основных **этапов** деловой беседы традиционно выделяют следующие.

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Парирование замечаний собеседника.
7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.
9. Анализ результатов деловой беседы.

1. **Подготовка к деловой беседе.** Прежде чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, повернутой к партнеру головой, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно взглянитесь в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает — рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает?

Известно, что президент США Франклин Рузвельт вечером каждого дня получал список лиц, которым на следующий день должен будет дать аудиенцию. Рядом с каждой фамилией адъютант президента проставлял профессию и увлечения посетителя. Одно-временно в кабинет приносили соответствующую литературу. На следующий день Рузвельт ошеломлял и приводил в восторг собеседников, поговорив с одним о рыбной ловле, с другим — о сталелитейном деле, с третьим — о филателии. Долгие годы Рузвельта считали непревзойденным собеседником.

2. **Установление места и времени встречи.** Договариваясь о месте и времени встречи, можно использовать следующие позиции:

а) позиция «сверху»: «Я жду вас в 16.00 у себя в кабинете»;

б) позиция «снизу»: «Мне хотелось бы с вами посоветоваться. Когда и куда мне подъехать?» («Когда вы сможете меня принять?»);

в) позиция «на равных»: «Нам следует обсудить этот вопрос основательно. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

3. Начало беседы. Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начать? С чего начать? Какие фразы более всего подходят?

Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя начало беседы и переходя сразу к сути проблемы. Образно говоря, они сразу переходят к началу поражения. Почему?

Начало беседы можно сравнить с настройкой музыкальных инструментов перед концертом. Как настроишь, так и играть будешь. И многие деловые беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Причина часто заключается в том, что первые фразы, сказанные партнерами, оказываются слишком незначительными. Но ведь именно они, эти первые два-три предложения, произнесенные нами, формируют внутреннее отношение партнера к нам, к самой беседе, определяют степень доверия или настороженности собеседника.

Приведем несколько примеров так называемого «самобийственного» начала беседы.

1. *Начинать с извинений или проявления признаков неуверенности:* «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...», «Я не оратор...», «Я, конечно, не специалист...» и т.д.

2. *Начинать с проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику:* «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо...», «А у меня на этот счет другое мнение...»

3. *Вынуждать собеседника оправдываться, занимать оборонительную позицию и подыскивать контраргументы:* «А что это вы тут устраиваете...», «Что за безобразие творится у вас...»

Существует множество способов эффективного начала деловой беседы, так называемых «правильных дебютов», но мы остановимся лишь на некоторых из них.

Метод снятия напряжения позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых искренних слов — и вы этого легко добьетесь.

Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники и каких слов они от вас ждут? Уместная шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, тоже способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки.

Метод «зацепки», или «стимулирования воображения» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

Любой человек, общаясь со множеством других людей, постепенно накапливает свой личный опыт и формирует свои собственные представления о приемах эффективного общения. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которой лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.

Это может оказать как позитивное, так и негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

4. Постановка проблемы и передача информации. Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, какой исход беседы устроит вас, и какой вариант вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, с которым вы пришли на встречу, должно быть предельно конкретным и опираться

на знание следующих важных коммуникационных особенностей:

- говорить следует на «языке» собеседника, чтобы свети к минимуму потери, возникающие в процессе разговора общения при раскодировке информации;

- передавать информацию с позиции «вы-подхода», с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником.

Для этого, например, вместо фразы «Я пришел к выводу...» сказать «Вам будет интересно узнать, что...»; вместо «Я бы хотел...» произнести «Вы хотите...»; вместо «Хотя вам это неинтересно...» убедительно заявить «Как вы, очевидно, уже слышали...» и т.д.;

- учитывать мотивы и уровень информированности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;

- постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы и размышляя вместе с собеседником;

- наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, «громкость» изложения информации).

Излагая свою позицию, не следует бояться вопросов собеседников, а наоборот, нужно уметь побуждать их к этому. Тогда у вас будет возможность узнать, что больше всего интересует оппонентов, что они сами знают о проблеме, чего бояться (опасаются) и куда будут пытаться вас склонить. Кроме того, на этом этапе деловой беседы и вы сами, получая информацию о мнении партнера по конкретному вопросу, должны активно его расспрашивать (информация не поступает к нам сама по себе, ее нужно «добывать» с помощью вопросов). Поэтому нужно знать, какие именно вопросы лучше всего использовать.

Существует пять основных групп вопросов.

Закрытые вопросы. Это вопросы, на которые ожидается однозначный ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, так как у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы лучше задавать не тогда, когда нам нужно получить дополнительную информацию, а в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности (т.е. на последующих этапах деловой беседы).

Открытые вопросы. Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это вопросы «что?», «кто?», «сколько?», «почему?». Их задают в тех случаях, когда нужны дополнительные сведения или необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Опасность таких вопросов заключается в том, что, задавая их слишком много, можно потерять нить разговора, уйти от обсуждения темы, потерять инициативу и контроль над ходом беседы.

Риторические вопросы. На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их назначение — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф. Н. Плевако. Однажды он защищал нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булочки. Она была дворянского происхождения и поэтому подлежала юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что, хотя преступление, которое совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон, и любое, даже незначительное, его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия и в конечном счете наносит непоправимый вред Российской Империи.

Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику. Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: «Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства, и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская Империя потерю одной французской булочки?» Подзащитная была оправдана.

Переломные вопросы. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим «переключиться» на другую. Опасность использования этих вопросов заключается в возможности нарушения равновесия между партнерами.

Вопросы для обдумывания. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания.

5. Аргументирование. Наибольшее влияние на партнеров в деловой беседе оказывает **аргументация** (от лат. *argumentatio* — суждение) — **способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов**. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, важно войти в положение партнера, «почувствовать» его.

В аргументации, как правило, выделяют **две основных конструкции**:

- **доказательная аргументация**, с помощью которой можно что-то доказать партнеру;
- **контраргументация**, с помощью которой можно опровергнуть убеждения партнера.

При этом обе конструкции включают в себя две категории аргументов:

1) факты или соображения, свидетельствующие о том, что данное предложение (позиция, решение) позволят собеседнику получить какие-то **выгоды**;

2) факты или соображения, убеждающие собеседника в том, что данное предложение (решение) позволит избежать каких-то конкретных **неприятностей**.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений (руководителю можно взять на вооружение методы аргументации, описанные П. Мицичем)¹:

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть эти цифры.

¹ Мицич П. Как проводить деловые беседы. М. : Экономика, 1983.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути, этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

Метод «да...но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Но поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да...но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, известный государственный афинский деятель и оратор Демосфен и афинский полководец Фокион были заклетыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в под-

тверждение вашего тезиса привести еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», — теперь наступает черед наших контраргументов. Следует добавить, что этот метод требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о **спекулятивных методах** аргументации. Эти методы можно назвать даже обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать их и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника.

Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, изоляции и преподнесения в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

Техника введения в заблуждение основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая может легко перерасти в ссору.

Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или переустановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а **тактика — выбирать из них психологически действенные.**

Каковы же основные положения **тактики аргументирования?**

1. Располагать аргументы лучше в следующем порядке: сильный — менее сильный — самый сильный (тот, который особенно значим для собеседника).

2. Оперировать ясными, точными достоверными для собеседника фактами и доводами.

3. Способ и темп аргументации должны соответствовать нравственно-психологическим особенностям собеседника (его темпераменту, системе ценностей, убеждениям, жизненным установкам).

4. Следует избегать простого перечисления фактов, делая акцент на преимуществах или последствиях, вытекающих из этих фактов, и интересующих вашего собеседника.

6. Парирование замечаний собеседника. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний — это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

Существует следующие **виды замечаний:**

- невысказанные замечания;
- предубеждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
- замечания с целью проявления себя;
- субъективные замечания;
- объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

Невысказанные замечания. Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

Предубеждения. Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является, скорее всего, неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

Ироничные (ехидные) замечания. Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда — и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Вы заметите, что замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

Замечания с целью получения информации. Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

Замечания с целью проявить себя. Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально

беспристрастен. Замечания такого характера могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждения своим идеям и мнениям.

Субъективные замечания. Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: «Все прекрасно, но мне это не подходит». В чем причина подобных замечаний?

Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

Объективные замечания. Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение. Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

Замечания с целью сопротивления. Подобные замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Причина их чаще всего состоит в том, что ваш собеседник не ознакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена.

Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребляемые замечания. Вполне закономерно возникают два важных **тактических вопроса**:

- **как** лучше всего высказывать свои замечания?
- **когда** отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, **как высказать замечания собеседнику**.

Локализация. Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Уважение. К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Поэтому никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно не правы!»; «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т.д.

Признание правоты. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактически выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после решения мы его учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок. Например: «Будь я на вашем месте...» и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас советчиком или признанным специалистом.

Лаконичность ответа. Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных разъяснениях всегда сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

Недопущение превосходства. Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным

опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим второй тактический вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания.

Можно предложить следующие варианты:

- до того, как замечание сделано;
- сразу после того, как оно было сделано;
- позднее;
- никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

До того, как замечание сделано. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самым обратным образом привлечь к нему внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае мы получаем следующие преимущества:

- вы избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска поссориться в беседе;
- вы получите возможность самому выбирать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;
- у вас появится возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;
- укрепится доверие между вами и собеседником, так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаете все аргументы «за» и «против».

Сразу после того, как оно было сделано. Это наиболее удачный вариант ответа, и его надо использовать во всех нормальных ситуациях.

Позднее. Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникает сам по себе после определенного времени.

Никогда. Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возможные варианты того, какой может быть реакция на них. Предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы.

7. Принятие решения и фиксация договоренности.

Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Прежде всего нужно задавать вопросы, на которые собеседник ответит скорее всего «да». Такие вопросы называются **подтверждающими**. Например: «Наверное, вы тоже рады тому, что...?», «Я не ошибаюсь, полагая, что вы...?» Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к вашему предложению. Последние вопросы нужно формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа. На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку и соблюдать некоторые **правила**:

- нельзя колебаться, демонстрировать неуверенность;
- следует сохранять спокойствие;
- оставляйте в запасе один сильный аргумент;
- не сдавайте свои позиции до последнего, пока не испробуете все возможности либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Достигнутую договоренность надо зафиксировать. Можно предложить подписать подготовленный документ, можно зафиксировать и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала **не только из ваших уст**. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

8. Завершение деловой беседы. Если не удалось достичь договоренности, то необходимо красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, то не следует злоупотреблять расположением и временем партнера.

Оставить о себе хорошее впечатление необходимо при любом результате беседы. Хорошо воспитанный владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Итоги беседы должны быть резюмированы. Весьма полезно для приобретения опыта:

- сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера;
- составить официальный протокол решения;
- установить конкретные сроки исполнения решения и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий;
- поблагодарить собеседника и поздравить его с достигнутым решением;
- выход из контакта осуществить сначала невербально (изменить позу, отвести глаза, встать), а затем речевым прощанием.

9. Анализ результатов деловой беседы. Любую беседу после ее завершения необходимо анализировать. Это дает возможность осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее.

Анализ беседы предполагает ответить на следующие вопросы.

1. Помните ли вы цель разговора?
2. Каков конкретный результат встречи?
3. Мог ли он быть лучшим?
4. Все ли аргументы вы использовали?
5. Удачно ли вы отвечали на вопросы?
6. Удачно ли вы парировали замечания партнера?
7. Какой была атмосфера беседы?
8. Правильную ли психологическую позицию занимали вы и ваш партнер?
9. Какое впечатление вы произвели на партнера?
10. Есть ли возможность повторной встречи?

Анализируя беседу, не корите себя за возможные упущения. Встреча не считается напрасной, если она оставила возможность для будущих контактов.

В каждой беседе проявляется ваше умение общаться, и поэтому каждая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие приемы и методы могут привести к успешному завершению беседы?
2. Что предпринимать, если собеседник слушает вас молча, никак не реагируя на ваши аргументы?

3. Как вести себя, если партнер начинает эмоционально возражать против вашего предложения?
4. Как подтолкнуть нерешительного партнера к принятию решения?
5. Почему одни и те же доводы, аргументы по-разному действуют на людей?
6. Что означает выражение «голословное утверждение»?
7. Какой смысл имеет выражение «где твоя логика?»

4.3. Деловые переговоры

Переговоры — это не место для порывов, это место для дипломатии.

Французская пословица

Если не высказаны противоположные мнения, то не из чего выбрать наилучшее.

Геродот

-
1. Стратегия и тактика деловых переговоров.
 2. Подготовка деловых переговоров.
 3. Технология ведения переговоров.
 4. Завершение и анализ результатов переговоров.
 5. Создание благоприятного психологического климата на переговорах.
-

Стратегия и тактика деловых переговоров. Деловые переговоры частично подчиняются общим правилам ведения деловой беседы, но в некоторых аспектах имеют свои особенности¹. Так, деловая беседа, предполагающая передачу или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам, не предусматривает в обязательном порядке принятие официальных, документально зафиксированных решений.

Деловые переговоры — это вид совместной с партнерами деятельности, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов. Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, наличие двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично — расходятся. Однако необходимо учитывать не только интересы партнеров, но и их видение

¹ См. подробнее: *Лебедева М. М.* Уметь вести переговоры. М., 1991; *Леонов Н. И.* Психология делового общения : учеб. пособие. М., 2002.

проблемы, подлежащей обсуждению, отношение к переговорам, уровень их культуры и многое другое.

Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания **предмета обсуждения** необходимо владеть **техникой** ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

Один российский инженер-нефтяник жаловался своему консультанту: «Мы получили право заключать сделки с западными фирмами, продавать нефть напрямую. Вроде бы все хорошо, но я очень неловко чувствую себя за столом переговоров. С чего начинать? Открывать ли свои “карты”? Как делать свои уступки, и делать ли их? И, что самое ужасное — я нигде не могу об этом узнать. С юридическими и экономическими вопросами тоже сложно, но все же не так. Там есть хотя бы минимальная информация, да и эксперты помогают. По технологии ведения переговоров нет практически ничего».

Увы, в подобной ситуации оказывались многие, кому приходилось садиться за стол переговоров.

В отличие от зарубежных коллег, которые в юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немыслим), для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях — это просто растерянность, в других — наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один — научиться искусству ведения переговоров.

В развитых странах большинство предпринимателей владеют техникой ведения переговоров, создана широкая сеть курсов обучения. Во многих городах США функционируют исследовательские, учебные и консультативные центры по технике ведения переговоров. Одним из пионеров изучения переговоров был профессор школы бизнеса Гарвардского университета Х. Райфа. Его перу принадлежит классическая работа «Искусство и наука переговоров». По мнению современных специалистов, предмет ведения переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

В США и других странах выпускается множество книг и руководств по оптимизации процесса ведения переговоров. Можно выделить книгу Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к согласию», выдержавшую несколько изданий. На русский язык переведена книга О. Эрнста «Слово предоставляется вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров».

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать, **для чего** нужны переговоры, **какие** возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

Чтобы переговоры стали успешными, необходимо выполнение определенных **условий**:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в переговорах;
- наличие значимых общих точек соприкосновения и стремления сторон достичь определенного понимания или соглашения (так как это для них более выгодно, чем другие альтернативы);
- отсутствие значительного различия в возможностях участников переговорного процесса;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации и способны повлиять на исход события.

Выделяются **три стратегии** деловых переговоров, различающиеся:

- а) уровнем культуры партнеров;
- б) уровнем развития деловых отношений между ними и обществом в целом;
- в) методами проведения;
- г) целями и способами их достижения.

Стратегия № 1 — примитивные переговоры. Применяется в основном в условиях неразвитого рынка, «базара». Основной метод — **«позиция торга»**. Главные факторы этой стратегии — эмоционально-личностные: решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы, выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность. Яркие примеры такого типа примитивной стратегии мы можем найти в рассказах и романах Дж. Лондона о золотой лихорадке и первых американских бизнесменах. Главная цель данной стратегии — продать

подороже, купить подешевле. Дальнейшие отношения сторон, их согласие, взаимное доверие участников не волнует.

Примером подобной стратегии являются отношения продавца и покупателя на рынке. Торгуясь друг с другом, они пытаются скрыть свои интересы: продавец нахваливает свой товар, идя зачастую на прямой обман, покупатель стремится уменьшить его достоинства и скрыть свою заинтересованность в нем. Выигрывает тот, кто настойчивее. Для этой стратегии характерны незнание законов рынка и примитивность мышления. Так, участники переговоров могут быть глубоко уверены, что чем выше цена, тем больше выгоды, вместо того, чтобы снизить цену, быстрее реализовать товар.

Стратегия № 2 — стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров. Она является очень опасной, требует большого искусства, выдержки, ориентирована на достижение цели любой ценой, пренебрегая интересами партнера. Применяется она в условиях жестокой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса.

Кроме того, именно эта стратегия является основной в отношениях на нелегальном уровне: в деловом общении внутри и между преступными группировками и мафией; в условиях неравенства положения партнеров (шантаж); в экстремальных ситуациях (переговоры с террористами по поводу заложников).

Например, очень интересно и в интригующей форме об этом написано в многочисленных романах А. Хейли: «Колеса», «Аэропорт», «ОТЕЛЬ» и др.

Стратегия № 3 — стратегия цивилизованного рынка — базируется на методе **принципиальных переговоров**: жестком по существу дела и мягком в отношениях между участниками. Целью переговоров является стремление найти **взаимную выгоду** везде, где только возможно. Там, где это невозможно, — добиться обоснованного **справедливого результата**. Принципиальные переговоры обеспечивают то, что и по справедливости, и по праву вы должны получить (это вам как бы гарантировано самой честностью и порядочностью участников, готовых «играть по правилам», особенно если обе стороны этих правил придерживаются). Самое главное — метод принципиальных переговоров способствует достижению **взаимопонимания** между деловыми людьми, даже если они принадлежат к разным культурам и цивилизациям.

Стратегии деловых переговоров — сознательно выбранные или стихийно реализуемые — определяют **тактику** их ведения. Тактика проявляется в умелом применении **методов** переговоров, последовательном прохождении их основных **стадий**, гибкости в оперировании **технологиями**.

Основными **стадиями** переговоров считаются три:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка деловых переговоров. Это первая стадия переговорного процесса, и от того, как она будет проведена, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых на них решений. Опытные менеджеры считают, что именно от этого прежде всего зависит успех всей дальнейшей деятельности. На этой стадии необходимо:

- проработать процедурные вопросы (где и когда лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с партнером и т.д.);

- собрать нужную информацию (провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны предполагаемых позиций, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой группы они представляют);

- четко сформулировать цель участия в переговорах (реально любые переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).

Таким образом, подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях: **подготовка организационных вопросов и содержательной части**. К **организационным моментам** относятся такие вопросы как формирование делегации, определение места и времени встречи, повестка дня каждого заседания, согласование с заинтересованными лицами и организациями касающихся их вопросов.

Дата переговоров определяется заранее, с учетом их длительности. При этом следует учитывать намечающиеся командировки и отпуска, семейные события партнеров, а также дни недели (наиболее удобные — вторник, среда, четверг). Заранее определяется и **место** встречи. Следует иметь в виду, что посещение апартаментов партнера, проведение переговоров на его территории — проявление ува-

жения к нему. Но выгоднее вести переговоры на своей территории.

Договариваясь о встрече (по телефону или в письменном виде), не проходите больше семи ступеней за один раз: приветствие, представление, признательность, цель, дата и место, благодарность.

Важно также определить **состав делегации**. На переговорах должно присутствовать ответственное лицо, подписывающее соглашение. В группе обязательно должны быть специалисты и эксперты по проблемам переговоров. Каждый из членов делегации играет свою роль в переговорном процессе. Одни ведут переговоры, другие готовят различные справки по предмету переговоров, третьи анализируют полученную в ходе переговоров информацию, дают ей экспертную оценку, ищут пути выхода из затруднительных ситуаций, направляют дальнейший ход беседы. Залог успеха переговоров — согласованность и слаженность в работе группы, а замешательство или сбой в организации сразу же будут использованы партнерами.

Содержательная сторона подготовки к переговорам начинается с **прогностического этапа**, который предполагает:

а) анализ проблемы и формирование общего подхода к переговорам;

б) определение возможных вариантов решения и подготовка предложений, отвечающих собственной позиции.

Прежде всего при подготовке к переговорам анализируется главная **проблема**, которая ляжет в основу переговоров. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Какой цели добиваются обе стороны? При этом важнейшим элементом подготовки к переговорам является **определение возможных вариантов решения**. Найти и оценить их предстоит еще до начала самого процесса переговоров. Для этого следует провести предварительный «просмотр» максимально возможного количества вариантов решений: какой-то из них будет приемлем для одной стороны, какой-то — для другой. Этап подготовки предполагает оценку этих вариантов в зависимости от степени их приемлемости.

В процессе подготовки необходимо продумать аргументацию возможных предложений, отвечающих тому или иному варианту решения. Даже очень хорошая идея,

не будучи облеченной в ясную, конструктивную форму, может погибнуть. Поэтому формулировки предложений должны быть достаточно просты и недвусмысленны.

На подготовительной стадии важно «не потонуть» в тех проблемах, фактах, вопросах, с которыми сталкиваются участники переговоров. Разработан ряд методов, облегчающих содержательную сторону подготовки к переговорам.

Одни из них — составление **балансных листов**. На листе бумаги записываются различные варианты решения и против каждого из них — возможные позитивные и негативные моменты его принятия. При этом учитывается, как на настоящий момент партнер воспринимает ситуацию, а также то, как желательно, чтобы он воспринимал и оценивал проблему. Это дает наглядное представление о возможных вариантах решения проблемы и последствиях, связанных с их принятием.

Другим методом, облегчающим процесс подготовки, может быть **«мозговой штурм»**. В отличие от предыдущего метода он направлен не на оценку имеющихся вариантов решений, а на порождение новых. «Мозговой штурм» предполагает коллективную подготовку к переговорам. Каждый из участников предлагает по возможности максимальное число вариантов, которые не должны обсуждаться немедленно: никакой критики, даже если идея представляется «сумасшедшей». Это необходимо для того, чтобы не ограничивать творческой свободы участников: боязнь критических замечаний может повлечь за собой «сокрытие» весьма перспективных вариантов решений.

Если при подготовке к переговорам будет решено использовать оба метода, то целесообразнее начинать с «мозгового штурма». Он дает как бы толчок для дальнейшей работы.

Технология ведения переговоров. Ядром переговоров, естественно, является процесс их ведения. С началом непосредственного взаимодействия участники переговоров как бы приступают к имеющей свои правила «игре», в которой взять назад ранее сделанный ход невозможно. При этом необходимо учитывать то, как партнер воспринял ваши действия, как оценил их, что в этой связи собирается делать.

Чтобы ориентироваться в этой сложной ситуации, необходимо хорошо понимать, что собой представляет сам процесс переговоров: из каких этапов он состоит, какие предполагает тактические приемы, как они соотносятся со

способами решения проблем. Все это и составляет **технологии** ведения переговоров.

В зависимости от задач, которые решают участники переговорного процесса, в нем можно выделить **три этапа**, которые обязательно нужно пройти. Иначе существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо упустить возможность договориться. Вот эти три этапа:

1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников — «коммуникативное зондирование»;

2) выдвижение предложений и их обоснование;

3) согласование позиций и выработка договоренностей.

На **первом этапе** большое значение имеет нахождение общего языка с партнерами. Этой цели и служит **коммуникативное зондирование**: изучение интересов партнера и установление с ним доверительных деловых отношений.

Характер отношений с партнерами по переговорам оказывает значительное влияние на их результат. Скотт Браун выделяет шесть элементов, из которых складываются эти отношения.

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя рационально, даже если партнер ведет себя излишне эмоционально. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. **Понимание.** Постарайтесь понять партнера. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений. Необходимо также убедиться, что используемая при переговорах терминология понятна обеим сторонам.

3. **Общение.** Даже если противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. **Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. **Избегайте нравоучительного тона.** Не старайтесь поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. **Принятие.** Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Второй этап обсуждения направлен, как правило, на то, чтобы максимально в полном объеме реализовать собственную позицию. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров дают понять, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему, или напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Большое значение в изложении сторонами своих позиций имеет внесение официальных **предложений** и представление необходимых разъяснений по ним.

Когда лучше вносить предложения? С этим вопросам сталкивается любой участник переговоров. Не стоит спешить с внесением предложений, пока стороны не убедились, что достаточно хорошо уяснили точку зрения друг друга, но и затягивать тоже не следует. Это может привести к потере темпа, снижению заинтересованности в переговорах, к усталости их участников.

Как только участники видят, что информация начинает как бы вращаться по кругу, необходимо внесение новых идей. Ими и должны быть предложения сторон. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Третий этап — согласование позиций. Причем в зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и компромиссная концепция или просто круг вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, образовав для этого специальные рабочие органы — экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров и даже их срыву.

Элементами технологии ведения переговоров являются **тактические приемы**, определяющие **стиль общения**.

К числу приемов, имеющих широкое применение на всех этапах, относится тактический прием **«ухода»**. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос, перенести на другое

заседание. При косвенном «уходе» ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределенно.

Прием «ухода» может сыграть свою позитивную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с предложением партнера. Однако не стоит злоупотреблять этим методом. И если можно дать ответ сразу, лучше сделать это без промедления.

Тактический прием **«выжидания»** используется на многосторонних переговорах, когда та или иная сторона стремится сначала выслушать мнение или предложение партнера, с тем, чтобы в дальнейшем в зависимости от полученной информации сформулировать собственную точку зрения.

Прием **«выражения согласия»** проявляется в подчеркивании общности с уже высказанными точками зрения партнеров. Он заключается в таких фразах как «наша сторона придерживается такого же мнения», «я полностью разделяю вашу точку зрения», «я согласен с вами» и т.д.

Прием **«салями»** получил название по аналогии с нарезанными тонкими кусочками колбасы салями. Это очень медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции. Смысл этого приема — в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от партнера.

Прием **«пакетирования»** состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

Прием **«выдвижения требований в последнюю минуту»** заключается в том, что когда все вопросы урегулированы и оается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигается новое требование. Такой тактический прием не способствует конструктивному диалогу.

Существует еще много тактических приемов, которые используются на определенных этапах переговоров. Но следует помнить правило: никогда первым не применяйте приемы, направленные на конфронтацию, или — как они еще называются — **«грязные методы» ведения переговоров.**

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы надо знать и уметь их нейтрализовать.

Прием **«максимальное завышение начального уровня»**. В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривает включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было бы безболезненно отказаться, выдавая их за уступки и результаты ожидания аналогичных шагов от партнера по переговорам. Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие.

Прием **«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»** — внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными.

Прием **«вымогательства»** также близок к только что описанным приемам. Различия заключаются, в основном, в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то «вымогательство» обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется **«выдвижением требований в последнюю минуту»**, поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигаются новые требования; при этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Какими будут после завершения переговоров отношения между участниками — представить нетрудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

Прием **«постановка партнера в безвыходную ситуацию»**. Довольно образно этот прием описан американским исследователем Т. Шеллингом.

Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, уступив первому дорогу, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться

уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой — вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения.

На переговорах «поставить партнера в безвыходную ситуацию» — это прежде всего риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

Прием **«ультимативность требований»**: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума — это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

Прием **«отказ от собственных предложений»**, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» побольше, и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров.

Прием **«двойное толкование»** предполагает следующее: стороны в результате переговоров выбрали некий документ, при этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером.

Как быть, если партнер использует различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из главных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, — не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать, — это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя «недостаточно честно». В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно, в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми», — не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Завершение и анализ результатов переговоров. Обычно переговоры заканчиваются подведением итогов и принятием совместного решения, форма которого зависит от вида переговоров. Итогом торговых и экономических переговоров чаще всего выступает заключение договоров,

сделок, контрактов. Однако переговоры могут выполнять не только функции принятия решений. Соответственно, ими могут быть и их итоги.

Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрениями, но не готовы еще на совместные действия и решения, считая их невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет **информационная**, а их результатом будет более близкое знакомство с партнером. К этой функции близка также функция, связанная с налаживанием новых связей, отношений, контактов — **коммуникативная**. Она в той или иной степени обязательно присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся **регулирование (контроль, координация действий)**. Она реализуется обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности, а переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна сторона идет на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но даже обмениваться мнениями. В этом случае не исключено, что переговоры будут играть скорее **деструктивную роль** (по крайней мере, по отношению к одной из сторон), а итоги их будут негативными.

В любом случае **критерием успеха** переговоров выступает следующее триединство.

1. Переговоры должны привести к соглашению.
2. Переговоры должны быть достаточно эффективны, т.е. должны максимально соблюдаться интересы всех сторон.
3. Переговоры обязаны способствовать улучшению и развитию отношений между сторонами.

Большое значение для дальнейшего развития отношений имеет **анализ** проведенных переговоров. Обычно подводятся итоги содержательной части — действий и их результатов. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участниками переговоров, к сожалению, зачастую не рассматриваются. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникли трудности и как они преодолевались;

- что и почему не было учтено при подготовке к переговорам;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров следует использовать на других переговорах.

Создание благоприятного психологического климата на переговорах. Перед началом переговоров для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру осознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты.

Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты.

Когда партнер неправ, можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете ему, что он не прав, то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если вы начнете с фразы: «Я вам это докажу», то это будет для партнера звучать как «Я умнее вас». Естественно, это вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно не прав? В данном случае лучше начать с фразы: «Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Почему нужно именно так повернуть разговор? Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: «Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты».

А факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно. Можно сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав».

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Желательно при наличии «острых углов» в разговоре не употреблять

слова и выражения, передающие твердое мнение, например: «несомненно», «конечно», «только так и не иначе». Их лучше заменить на следующие фразы: «мне так кажется», «я полагаю», «я думаю».

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме «ключевую фигуру» в интересующей вас фирме. В каждой солидной фирме есть так называемые «ключевые фигуры», от которых зависит решение вопроса. Причем это может быть не директор, не заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо известна, и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются выйти прежде всего на них.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царит взаимопонимание и уважение. Этим правилом часто пренебрегают наши отечественные деловые люди. Решение принимает руководитель, и если вы — серьезный руководитель, то в переговорах должны участвовать «ключевые фигуры» вашей фирмы. Ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывайте говорящих подчиненных, не указывайте на их ошибки. Иногда одно невпопад сказанное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, поэтому «скользкие» моменты следует объяснить своим подчиненным еще до начала переговоров.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие из тактических приемов ведения переговоров вам ближе всего?
2. Каковыми могут быть последствия неэффективно проведенных переговоров?
3. Сформулируйте принципы ведения переговоров, соответствующих различным подходам.
4. Назовите наиболее «слабое звено» переговоров.
5. Что можно сказать в завершении деловых переговоров, если договоренность не достигнута?

4.4. Культура деловых совещаний

Прежде чем приказывать, научись повиноваться.

Солон

Тот, кому дорого дело, должен уметь вступаться за него, иначе он недостоин проявлять себя ни в чем.

И. В. Гете

-
1. Общая характеристика совещаний и собраний.
 2. Виды и типы совещаний.
 3. Подготовка и ведение совещаний.
-

Общая характеристика совещаний и собраний. Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространенными являются **совещания и собрания — формы группового обсуждения деловых ситуаций**. Несмотря на некоторые различия, организация и проведение собраний и совещаний сходны между собой. Поэтому достаточно рассмотреть одну из форм — совещание.

Основное назначение совещаний (заседаний) — помочь в подготовке и реализации управленческих решений. Но они имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

Совещания, несомненно, **полезны**, поскольку позволяют: — использовать коллективный разум («одна голова хорошо, а несколько — лучше»);

- разносторонне рассмотреть проблему при привлечении специалистов различных сфер деятельности;
- более оперативно подготовить решение при непосредственном контакте управляющих и управляемых, представителей различных служб, сэкономив время на «согласованиях»;
- лучше изучить личностные и деловые качества подчиненных, ознакомиться с деятельностью различных служб.

Однако эти достоинства работают в том случае, когда:

- 1) совещаниями не злоупотребляют, напрасно отвлекая работников от выполнения их непосредственных служебных функций;
- 2) совещания тщательно готовят: они не должны организовываться «для галочки», для перестраховки или просто как очередные.

Если руководитель может собрать необходимую информацию, не созывая к себе работников, самостоятельно принять решение и довести его до исполнителей, то совещаний следует избегать. Особенно — непредвиденных, авральных, так как они нарушают трудовой ритм, вносят элементы дезорганизации в деятельность подчиненных, целых служб и подразделений, а значит, работу с деловыми партнерами и клиентами.

Виды и типы совещаний. Американские исследователи проблем организации и проведения совещаний делят их на **диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные, свободные.**

Диктаторское совещание. Обычно говорит только руководитель. Он сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией (распоряжением) вышестоящей инстанции. Дискуссий нет; принимая информацию к сведению, участники только задают вопросы.

Автократическое совещание. Является разновидностью диктаторского. Его особенность состоит в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения по поводу позиций других участников, а также лишаются поддержки других участников.

Сегрегативное совещание (от лат. *segregatio* — отделение). Начинается докладом руководителя или назначенного им лица, затем в прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий.

В первых двух случаях руководитель может вызвать неприязнь к себе со стороны лишенных слова, а в третьем — еще и недоброжелательное отношение к участникам, которым было предоставлено слово.

Дискуссионное совещание. Отличается демократическим характером, поскольку происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением руководителем. Решение может приниматься и руководителем без голосования, но с учетом высказанных мнений и предложений участников совещания.

Свободное совещание. Проводится без четко сформулированной повестки дня.

Существуют и другие **классификации** совещаний:

1) по **тематике** их подразделяют на:

- административные;
- технические;
- кадровые;
- финансовые;
- психологические и т.д.;

2) по **основной задаче** — на:

- проблемные;
- инструктивные;
- оперативные (диспетчерские) и др.

Проблемные совещания. Их задача — найти оптимальное решение проблемы посредством дискуссии. Структурно совещание обычно состоит из доклада, вопросов к докладчику, прений и выработки решений. Если текст доклада разослан участникам заранее, то докладчик может не выступать с сообщением, а сразу отвечать на вопросы. Такое совещание дает возможность руководителю вырабатывать свое мнение на основе коллективного обсуждения проблемы, определить оптимальность одного из вариантов решения, выработанного до и во время совещания; убедить подчиненных, сомневающихся в оптимальности избранного решения. На таком совещании решение принимается голосованием, но не носит обязательного характера для руководителя, так как последнее слово остается за ним и именно он несет ответственность за решение проблемы.

Инструктивные совещания. Предполагают передачу распоряжений сверху вниз для их быстрее исполнения. Руководители доводят до своих подчиненных принятое вышестоящей организацией решение с конкретиза-

цией тех или иных положений, разъясняя возникающие вопросы и назначая сроки выполнения. На таком совещании могут обсуждаться пути и средства реализации решения. Инструктивное совещание может быть заменено доведением до исполнителей решения в письменной форме.

Оперативные (диспетчерские) совещания. Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии, в учреждении. В отличие от инструктивного совещания получение информации идет снизу вверх. Участники совещания докладывают о состоянии дел на местах, а руководители, в свою очередь, стремятся на основе полученной информации разрешить возникшие проблемы.

Многие руководители справедливо считают такой вид совещаний устаревшим и предпочитают вместо «планерок», «пятиминуток», «летучек», «оперативок», которые нередко длятся долго и превращаются в «копание в мелочах», в «разносы» подчиненных, собирать информацию и давать поручения, не вызывая к себе подчиненных.

Подготовка и ведение совещаний. Подготовка любого совещания предполагает прежде всего четкое определение его **цели, основной проблемы и задач**. На совещание следует приглашать тех участников, от которых зависит решение проблемы, кто правомочен и компетентен. В совещании могут участвовать 7–9, максимум 12 человек. Большее количество участников снижает эффективность работы.

До начала совещания они должны ознакомиться не только с тематикой совещания, но и с материалами по его проблеме. **Дату и время проведения** совещания сообщают заранее. Непредвиденные совещания, проводимые в непривычное время, возможны как исключение, ибо они приводят не только к производственным, но и к психологическим издержкам. Об отмене или переносе совещания также желательно сообщать заранее.

Уважение к аудитории проявляется в обеспечении хотя бы минимума комфорта во время совещания (достаточное освещение, оптимальная температура, проветренное помещение, возможность записать информацию или набросать план своего выступления, наличие, при необходимости, микрофона, а также аудиовизуальных средств).

Важным элементом организации и проведения совещания является установление **регламента**, согласно которому

для выступления отводится определенное количество времени и устанавливается продолжительность обсуждения вопросов повестки дня и самого совещания.

При обсуждении нескольких вопросов первыми лучше рассматривать более простые, требующие меньших затрат времени и умственной энергии. Они могут стать своеобразной «интеллектуальной разминкой», необходимой для решения сложных проблем. Отнесение же «легких» вопросов в конец совещания при нехватке времени и усталости участников может привести к спонтанности, недостаточному их анализу и непродуктивности решения.

Ведущий совещания следит за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекает в разговор «малоактивных» и останавливает «словоохотливых», определяет порядок предоставления слова, задает необходимые вопросы, осуществляет парфраз, подводит промежуточные итоги и дает заключительный комментарий проведенного совещания.

В целях **снятия пассивности** участников совещания можно использовать высказывания по кругу или метод «мозгового штурма». В целях **ослабления враждебности** при противоборстве мнений можно создавать согласительные комиссии и группы, включающие участников с противоположными взглядами, для выработки оптимального решения проблемы, с учетом различных мнений.

Известно, что любой контакт с людьми не должен начинаться с образования у них негативных эмоций. Приступая к разговору, следует избегать осуждения, неприятных слов, ибо это, вызывая отрицательные эмоции у присутствующих, затрудняет принятие ими вашей позиции. Снижается и понимание, так как у некоторых людей, когда их ругают, наступает непроизвольная блокировка слов говорящего.

Поэтому, открывая совещание, вместо формальных слов лучше всего сказать, что вы действительно рады всех видеть. При этом постарайтесь удержаться от иронических замечаний в адрес кого-либо из сотрудников, лучше позволить себе комплимент. Хотя бы такой: «Ну что ж, вопрос у нас сегодня очень серьезный, но мы справлялись с задачами и посложнее. Так что...»

Цель подобных слов, произнесенных попутно, мимоходом, — не только разнообразить формальную речь, но и вызвать у членов вашего «совета» ощущение приятного общения.

Руководитель совещания должен быть беспристрастным и уметь расположить к себе аудиторию. Его задача —

не только выслушивать, но и проявлять терпимость к тем, чьи мнения расходятся с его собственным, так как он задает тон дискуссии. Так, можно начинать свои замечания фразами, ободряющими оппонентов: «Поправьте меня, если я ошибаюсь...» «Насколько я могу понять...», «У меня такое чувство, что...» Если руководитель совещания дает возможность высказаться всем желающим, то и они будут склонны выслушивать других.

И наконец, не должна вызывать сомнения компетентность председательствующего. Участники обсуждения положительно воспринимают информированность ведущего, выражающуюся в нейтральной подаче фактов, однако противятся навязыванию преждевременных выводов. С другой стороны, нет ничего плохого в том, что по ходу совещания руководитель выдвигает свой вариант решения как дополнительную информацию для дискуссии.

Ход деловых совещаний, как правило, протоколируется (исключение составляют оперативные совещания).

Протокол состоит из вводной и основной частей.

Во *вводной части* отмечается:

- номер протокола;
- дата проведения совещания;
- вид коллегиальной работы (совещание, заседание, собрание, семинар и т.п.);
- наименование коллегиального органа (совет, кафедр, комиссия и др.);
- количество присутствующих;
- фамилия председателя, секретаря и членов коллегиального органа;
- повестка дня совещания (заседания);
- наименование должностей и фамилий докладчиков.

Основная часть протокола строится по схеме:

- слушали...;
- выступили...;
- постановили...

При этом в формулировке постановления указываются не только предписываемые действия, но и их исполнители, а также сроки исполнения. Доклад и выступления либо стенографируются секретарем, либо их тексты передаются секретарю и затем прилагаются к протоколу.

Очень важно уметь вовремя и тактично **завершить совещание**: кратко подвести итоги, поблагодарить участников

за высказанные конструктивные замечания, поставить задачи по реализации принятых решений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Совещания отнимают время у руководителя и подчиненных, отрывают их от неотложных дел. А что они дают, в чем их достоинства?

2. Какому типу совещаний вы отдадите предпочтение и почему?

3. Продумайте, какие «клише» можно заготовить для начала совещания? Для его завершения?

4. Подготовьте примерный план и тезисы выступления, рассчитанного на 15–20 минут.

5. Какие типичные ошибки в проведении деловых совещаний наблюдаются в вашей организации?

4.5. Особенности общения с иностранными партнерами

Предварительное знание того, что собираешься сделать, дает смелость и легкость.

Д. Дидро

Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил.

М. де Сервантес

-
1. Общая характеристика национальных стилей.
 2. Американский стиль ведения переговоров.
 3. Английский стиль ведения переговоров.
 4. Испанский стиль ведения переговоров.
 5. Итальянский стиль ведения переговоров.
 6. Немецкий стиль ведения переговоров.
 7. Французский стиль ведения переговоров.
 8. Шведский стиль ведения переговоров.
 9. Китайский и корейский стиль ведения переговоров.
 10. Японский стиль ведения переговоров.
 11. Ведение переговоров в арабских странах.
-

Общая характеристика национальных стилей. Ведение переговоров с представителями различных народов и государств имеет свою специфику. Лучшее понимание специфики поведения иностранных партнеров способствует более успешному взаимодействию. В то же время

не стоит абсолютизировать **национальные стили ведения переговоров**. Они не являются некими застывшими образованиями. Это всего лишь **наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности ведения переговоров, характерные для представителей данной страны**.

Знание национальных стилей может служить своеобразным ориентиром в том, как партнеры наиболее вероятно будут действовать на переговорах.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные особенности не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Лучше всего при ведении переговоров с зарубежными партнерами придерживаться **протокола** — принципов «международной вежливости», т.е. обычаев и условностей, принятых в международном общении. Главным из них является соблюдение почтительности и уважения к государству, которое представляет ваш партнер. Что касается соблюдения национальных обычаев, то здесь возможны варианты.

Например, необходимо учитывать, что для большинства западных специалистов разговоры о работе в рамках неформального общения в принципе недопустимы. Основная причина кроется в угрозе промышленного шпионажа: на Западе это не просто слова, а реальность. Поэтому не стоит удивляться, если на отдыхе все ваши попытки поговорить о бизнесе будут вежливо отклоняться. Именно поэтому столь распространенное у нас желание сойтись поближе с деловым партнером часто приводит к обратному эффекту.

Или еще пример: российские бизнесмены очень быстро переходят на «ты». Фамильярность, панибратство, откровенные вопросы типа: «А кто это у тебя на фото — жена или...?», свободное обсуждение самых различных тем — от моделей мобильных телефонов до личного годового дохода — все это кажется вполне уместным многим российским людям. Дистанция между деловыми

партнерами в российском бизнесе стремительно сокращается, и это буквально шокирует зарубежных бизнесменов.

У каждого западного бизнесмена есть свой «фасад» — внешний имидж, четко построенный и выверенный до мельчайших деталей. За ним скрываются реальные мотивы, интересы и цели. Общаясь с деловыми партнерами, надо учитывать, что зарубежные предприниматели дозированно выдают информацию в соответствии с тем, кто перед ними.

Отечественная деловая культура строится «от противного»: с первых же минут знакомства с бизнес-партнером мы полностью «раскрываемся», а уже после этого начинаем постепенно отвоевывать свои границы обратно. Этот огромный кредит доверия зачастую вредит деловым отношениям, так как он несопоставим с такими понятиями, как «жесткие сроки реализации», «планирование», «отчетность», «обоюдные гарантии» и т.д. Даже тема денег в понимании российских бизнесменов часто воспринимается как вопрос доверия, тогда как на Западе это вопрос юридический.

Вот типичный пример.

— *Мы требуем полной предоплаты, — говорит иностранный партнер.*

— *Это связано с недоверием к нашей компании? Но вы же знаете, что мы обязательно заплатим потом!*

— *Я работаю по бизнес-технологии, и отношения тут ни при чем. Либо вас это устраивает, либо нет.*

Такая формулировка у российского человека, скорее всего, вызовет обиду и недоверие: «Как же так? Мы ему верим, почему же он не отвечает взаимностью и ведет себя с нами так жестко?»

Разница менталитетов порой не позволяет не только грамотно и эффективно провести переговоры, но даже приступить к ним.

Один российский бизнесмен решил сотрудничать с японцами. Перед тем как начать переговоры, все вместе направились в кафе, где случайно оказался караоке-бар. Японцы с удовольствием согласились стечь и в целом вели себя вполне раскованно. В какой-то момент наш бизнесмен не смог усидеть на месте и пустился в пляс, при этом тормоша и пытаясь вытащить танцевать японских коллег. Мрачные, абсолютно каменные лица японцев подсказали нашему соотечественнику, что он допустил промах. А дело было в том, что в японской культуре трогать неблизкого человека запрещается — тело священо. Разумеется, переговоры после таких «танцев» были просто невозможны.

В целом деловые переговоры с иностранными партнерами предполагают соблюдение ряда организационных и поведенческих требований, которые мы назовем в самом общем виде, так как многие из них относятся не только к деловому общению, но и к общей культуре человека. Среди них выделяются следующие:

- умение достойно и с уважением принять приглашенного партнера;

- скромное и достойное поведение во время ответного визита;

- строгая пунктуальность.

И еще несколько общих рекомендаций:

- помните, что богохульству и сквернословию не место в деловых отношениях, особенно в международном бизнесе, где зачастую это воспринимается не просто как дурные манеры, а как оскорбление;

- всегда вставайте, когда звучит национальный гимн государства. Повторяйте действия ваших хозяев;

- не надевайте национальные костюмы (например, тога или сари). Может оказаться, что вы выбрали одеяние, имеющее специфическое религиозное значение;

- правильно произносите имена. Запоминайте их. Потренируйтесь в произношении трудных имен. Имена могут указывать на семейный статус и социальный ранг;

- если вы не знаете языка страны, в которую едете, наймите переводчика и выучите несколько ключевых фраз. Общаясь через переводчика, постарайтесь, чтобы рядом с вами был еще один человек, владеющий обоими языками, дабы проконтролировать перевод, исправить его в случае ошибок. Если вы сами говорите на языке страны пребывания, будьте готовы к тому, что вам это будет даваться не так легко, как его носителям. Поэтому вы можете попросить хозяев говорить медленнее, сославшись на свое слабое знание языка (но ни в коем случае не обвиняйте их в том, что они говорят слишком быстро);

- не пытайтесь рассказывать анекдоты: они обычно трудны для понимания иностранцев. По этим же причинам не пользуйтесь сленгом.

А теперь рассмотрим некоторые национальные стили ведения деловых переговоров, поскольку охватить подробно все страны не позволяют рамки данного учебного пособия.

Американский стиль ведения переговоров. Американцы оказали значительное влияние на организацию переговорного процесса во всем мире. Для них характерны хороший настрой, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости. Они любят не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров, ценят и хорошо реагируют на шутки. Одновременно с этим проявляется и эгоцентризм. Часто американцы исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате не исключено возникновение непонимания между участниками переговоров.

В целом американский стиль характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с другими странами члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

Американцам требуется большая, чем европейцам, интимная зона, т.е. расстояние до собеседника. Помните: интимная зона американцев — не менее 40 см! При разговоре с американцем мысленно представьте себе, на какое расстояние вы подошли бы к русскому собеседнику, и отступите на полшага назад.

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей.

Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров — от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов — так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Американцы всегда твердо убеждены в превосходстве своей страны. И если у вас заранее не заготовлен аргумент, который позволит вам не просто быть услышанным, но и прижать американца к стенке, можете считать переговоры проигранными.

Американская культура общения относится к так называемым культурам с низким уровнем контекста. Все должно быть сформулировано кратко и однозначно.

Американцы славятся быстротой принятия решений. Это прекрасное деловое качество, но следует учесть, что они точно так же быстро меняют свои решения на прямо противоположные. Они трепетно относятся к оформлению документов, качеству бумаги и красоте папок. Между прочим, психологи полагают, что такая страсть к привлекательной «обертке» для бизнесмена явный недостаток, поскольку за красивым оформлением можно пропустить неудовлетворительное содержание, и наоборот.

Американцы дружелюбны, но по-своему. У них дружба редко бывает продолжительной, в ней много прикладных моментов. Они менее постоянны, чем представители других культур, и не любят зависеть от других людей. Они «ранжируют» дружбу и выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи».

Демократичные американцы очень быстро начинают обращаться по имени, но все же в деловых взаимоотношениях лучше подождать, пока партнер сам предложит такую форму общения. В отношении одежды американцы тоже весьма демократичны. Президент огромной корпорации может прийти на деловые переговоры без пиджака и галстука, с закатанными до локтей рукавами рубашки, но если определенная форма одежды оговорена протоколом мероприятия, представители деловых кругов будут четко ее придерживаться.

Английский стиль ведения переговоров. Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение.

В отличие от американцев и немцев, предпочитающих сразу «брать быка за рога», с англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт и т.д.

Во время переговоров англичане достаточно благосклонно встречают инициативу с другой стороны. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них хорошо развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они

исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан («коварный Альбион») так же мало соответствует действительности, как и знаменитые лондонские туманы.

Для английского бизнеса характерна кастовость, и молодые люди, входящие в мир бизнеса, происходят чаще всего из семей, которые занимаются предпринимательством многие десятилетия. Типичный английский бизнесмен — это вышколенный, эрудированный человек, в котором сочетаются высочайшая подготовка и политический инфантилизм. Круг его интересов очень широк: от литературы и искусства до спорта.

Бизнесмены Великобритании считаются одними из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Англичане очень тщательно анализируют ситуацию, складывающуюся на рынке. Они любят составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Английские предприниматели предпочитают заключать контракты, которые принесут прибыль в ближайшем будущем, и напротив, очень неохотно идут на расходы, которые окупятся только через несколько лет.

Англичане сдержаны в суждениях, избегают категорических утверждений, старательно обходят в разговоре любые личностные моменты, т.е. все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь. Они часто избегают открытого взгляда глаза в глаза.

Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главнейшим достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее, наоборот, многословием, лишними разговорами можно только навредить делу.

Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Поэтому на встречи необходимо всегда прибывать вовремя, можно даже на несколько минут раньше назначенного времени. Обмен рукопожатием принят только при первой встрече.

Одежда деловых людей Англии отличается строгостью.

Если английский партнер приглашает на ланч, не следует отказываться и ни в коем случае нельзя опаздывать. В знак уважения обязательно нужно поинтересоваться, каким временем располагает ваш партнер.

Деловыми подарками для англичан могут быть календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Любые другие подарки с вашей стороны будут расценены как давление на партнера, и доверие к вам будет подорвано. При ведении бизнеса подарки дарить не принято.

Говорить с англичанином о деле после окончания рабочего дня считается дурным тоном. Для него все разговоры о работе прекращаются с окончанием рабочего дня. Это правило действует и во время ужина с вашим деловым партнером.

Испанский стиль ведения переговоров. Испанцы искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанцами протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими и корейскими бизнесменами. Они любят вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста для испанцев — святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет по достоинству оценен безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Каждая из провинций Испании придает характеру жителей свой неповторимый колорит. Однако, чем ближе к югу, тем более открытым становится проявление чувств, менее формальным и условным общение.

Итальянский стиль ведения переговоров. Итальянцы по природе своей экспансивны и отличаются большой общительностью. Их практика ведения деловых переговоров в основном отвечает нормам развитых европейских стран. Однако определенные различия все же проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны

при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире. Немаловажное значение имеют для них неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что неофициальная обстановка обязательно будет способствовать сглаживанию возможных противоречий, что в ней можно будет более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Итальянцы высоко ценят проявление искреннего интереса к своей стране и, если видят его в партнере, отреагируют надлежащим образом. Для налаживания деловых отношений им вполне достаточно обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Деловые подарки не обязательны, но в принципе являются довольно обычным явлением. Если вы приглашены на ужин домой, можете подарить цветы (только не хризантемы) или коробку конфет.

Немецкий стиль ведения переговоров. Немцы высокоорганизованны, открыты, готовы к прямому разговору на деловом языке. Хорошо известны такие черты немецкого характера, как трудолюбие, прилежание и рационалистичность, любовь к организованности и порядку. Они педантичны и скептичны, отличаются серьезностью, немногословием и сдержанностью. Им присущи свободный образ мыслей и огромное гражданское мужество. Немцы гордятся своей страной, ее национальными традициями, уважают ее историю.

Они очень грамотно готовятся к переговорам. Предпочитают начинать переговоры, когда твердо уверены, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола.

Например, один из российских консультантов В. Скопцов вспоминает следующий случай: «Для заключения крупного контракта в Германии мне за день пришлось объехать 5 удаленных друг от друга фирм, при этом средняя продолжительность переговоров была 15 минут. И все благодаря тому, что к назначенному сроку немцы не просто распечатывали все бумаги, но и отмечали

закладками места, требующие уточнения. Но однажды я приехал на 10 минут раньше. В компании начался настоящий скандал, так как секретарь не успела к этому моменту разложить документы, хотя они были фактически готовы!»

Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Отличительная особенность немцев — это высокая степень официальности при деловом общении. Немцы очень сдержанны и привержены к соблюдению формы, поэтому часто кажутся недружелюбными. Спешка вызывает у них неодобрение. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма косо смотрят на предложение быстро «провернуть» какое-то внезапно подвернувшееся дело. В таких случаях у них складывается впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана, а это вызывает настороженность.

Немцы ценят честность и прямоту; очень любят приводить факты и примеры; равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

В Германии при знакомстве первым полагается назвать того, кто находится на более высокой служебной ступени. В официальной обстановке используется слово «представить» («Герр Шмидт, я хочу представить вам фрау Зигерт»). В других ситуациях используют слово «познакомить», и при этом менее значительное лицо представляют более значительному.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. В Германии принято называть титул каждого, с кем вы разговариваете. Поэтому следует еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: «Герр доктор». Ошибка здесь минимальна, слово «доктор» употребляется в стране довольно широко.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Когда разговариваете с немцем, не держите руки в карманах — это считается верхом неуважения. И никогда не при-

ставайте с поцелуями к бизнес-партнерам и их супругам — этим вы обречете переговоры на провал!

Наши бизнесмены обычно приезжают на деловые встречи с подарками (лучше всего, если это будут сувениры, связанные с вашей фирмой), но ожидать ответных презентов не стоит: в Германии они при деловом общении не приняты.

Комплименты в немецком бизнесе также не приемлемы, особенно от малознакомых людей. В этом случае они воспринимаются с подозрением.

Французский стиль ведения переговоров. Французы в отличие от американцев стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу.

Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей.

Французы приветливы, разговорчивы, расчетливы и бережливы. Они легко закипают, обижаются и никогда не прощают пренебрежительного отношения, даже в мелочах. Отличительной чертой французов является то, что, несмотря на общительность, они предпочитают работать в одиночку.

Французы часто любят поспорить, очень эмоциональны, их темперамент отражается не только в разговоре, но и в мимике и жестах. Любят судить других, но в то же время критику в свой адрес воспринимают болезненно. Если вы находитесь во Франции, то никогда не забывайте об этом.

Французам присущ крайний национализм. Они гордятся своими национальными традициями. Одним из главных достоинств считается французская кухня, которая составляет предмет национальной гордости. Если, находясь во Франции, вы начнете расхваливать какое-либо блюдо или напиток, это будет только приветствоваться.

Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочти-

тельно использовать французский. Но ни в коем случае не говорите во время деловых встреч по-французски, если у вас низкий уровень знания языка или плохое произношение. Лучше взять переводчика или говорить на плохом английском, что французов совсем не заденет. И на каком бы языке вы ни говорили, делайте это гораздо тише и мягче, чем у нас. Нормальный для русских тон разговора кажется французам (да и не только им) повышенным, а разговор на повышенных тонах французы не признают и не прощают.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях, фуршетах, ужинах). Однако о делах с французами принято говорить только после того, как подадут кофе. Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральных темах и как бы вскользь.

Наиболее подходящими темами для застольной беседы могут быть спектакли, выставки, книги, туристические достопримечательности города и страны. Высоко ценится в собеседнике знание искусства, особенно французского. Французы бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и ее культурному наследию.

Но следует остерегаться затрагивать вопросы вероисповедания, личные проблемы, положение на службе, доходы и расходы, обсуждать болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Если вас пригласили на ужин — это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени, принеся с собой подарки: цветы (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби), бутылку шампанского (а если вина, то дорогих марок), коробку шоколадных конфет.

Деловые переговоры с французами — это целая наука. Французы скорее галантны, чем вежливы, скептичны и расчетливы, хитроумны и находчивы. В то же время они восторженны, доверчивы, великодушны. И. Кант замечал, что француз «учтив, вежлив, любезен, <...> склонен к шутке и непринужден в общении», но он «очень быстро становится фамильярным». А английский дипломат Г. Никольсон писал: «Французы соединяют тонкость наблю-

дения с особым даром ясной убедительности. Они благородны и точны, но нетерпимы. Средний француз так уверен в своем интеллектуальном превосходстве, так убежден в преимуществе своей культуры, что часто ему трудно скрыть свое раздражение варварами, населяющими другие страны. Это обижает... Их воспитательная интеллектуальная целостность дает им повод считать неискренними все путаные высказывания менее ясных умов, и они часто проявляют раздражение и высокомерие в то время, когда необходимо лишь быть немного более снисходительными».

Общепринятое во Франции обращение к мужчинам — «мсье», к незамужним женщинам — «мадемуазель», а к замужним — «мадам». Однако в деловой сфере ко всем без исключения женщинам принято обращаться «мадам». Обратиться по имени можно лишь в том случае, если вам это разрешили. При встрече мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, а женщина должна быть готова к поцелую в щеку.

Во Франции, как и везде, при деловом знакомстве следует вручить свою визитную карточку. Но поскольку здесь придается особое значение уровню вашего образования, рекомендуется указать на карточке оконченное вами учебное заведение, особенно если оно пользуется хорошей репутацией. Если с французской стороны на встрече присутствует несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Требования к внешнему виду делового человека во Франции в основном те же, что и в других европейских странах, но есть одно важное правило: одежда должна быть высокого качества, из натурального материала. Исключите из вашего гардероба всю синтетику.

При общении с французами принято употреблять титулы, звания и обращения без фамилий, т.е. просто «мсье», «мадам», «профессор», «доктор» и т.д. Если вы сомневаетесь, какое обращение выбрать (скажем, господин или профессор), имейте в виду, что во Франции, в этом смысле, кашу маслом не испортишь, и вполне можно обратиться «господин профессор». Правило очень простое: лишний титул лучше, чем пропущенный.

Шведский стиль ведения переговоров. Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пун-

ктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь английским и немецким.

Шведы — педанты, поэтому не следует называть партнера по общению по имени до тех пор, пока он сам вам этого не предложит.

Шведы любят планировать дела заранее, поэтому и о деловых встречах с ними лучше договариваться заблаговременно, а не в последнюю минуту. На переговоры с ними следует прибывать точно в назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3—5 минут, в исключительных случаях — до 15 минут.

Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников и программу пребывания (включая рабочую часть, приемы, посещения театров и т.п.). Будет вежливым с вашей стороны дать рекомендации о форме одежды при посещении приемов и театра.

Традиционно переговоры начинаются с беседы о погоде, спорте, достопримечательностях и т.д. К этой части переговоров нужно заранее готовиться.

В солидных шведских компаниях соблюдается строгая дисциплина и субординация в соответствии с занимаемым положением. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, когда ему будет предоставлено слово.

Шведы сдержанны и обычно не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому, если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным.

Дружеские связи и отношения у шведов играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают обычно только самых близких или важных партнеров. Если вы получили такое приглашение, то не забудьте купить цветы хозяйке дома или прислать их с посыльным в день визита.

Правила хорошего тона предусматривают в таком случае ответное приглашение с вашей стороны.

Шведы придерживаются традиционных взглядов на одежду делового человека, предпочитая классический стиль.

Китайский и корейский стиль ведения переговоров.

Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы». Его они, по сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительная стадия переговоров. На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты», т.е. определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.д. Если переговоры проходят в Китае (кстати, китайцы любят проводить их у себя на родине, более того, в своем доме), они могут сослаться на то, что, согласно их традиции, «гость говорит первым».

Обычно они делают уступки лишь под самый конец встречи. Причем, происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Окончательно китайцы приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже достигнутые договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы — большие любители затягивать переговоры, и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Во время приветствия в Китае принято обмениваться рукопожатиями. Китайцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них невозможно решить ни одной серьезной проблемы. Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже не просто и без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи, особенно региональные, клановые, дружеские.

Корейские бизнесмены обычно ведут переговоры довольно напористо и агрессивно. Это не мешает им тра-

диционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем, корейцы в отличие от японцев не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражения типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере, на данном этапе. Корейцы не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный ближайший результат собственных усилий.

Корейцы — нация гордая, и поэтому они болезненно воспринимают любое посягательство на свое достоинство. Вместе с тем, они гостеприимны и устраивают своим гостям необыкновенно теплые приемы.

Большое значение в Южной Корее имеет наличие родственников или друзей среди высокопоставленных чиновников. Огромное внимание уделяется вопросам этикета.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды — для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту или должности.

Традиционно корейцы считаются одними из самых сложных деловых партнеров.

Японский стиль ведения переговоров. Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся преодолевать свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе или группировке.

При деловых встречах в составе делегаций очень большое значение придается субординации, и визитными карточками следует обмениваться сперва с начальником, а потом с подчиненным. Японцев следует называть по фамилии,

добавляя в конце почтительное «сан». Фамильярность ни в коем случае не допускается.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень и очень неспешно.

В традициях японских деловых людей — внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Представитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

У японцев при проведении переговоров приняты паузы, во время которых они обмениваются мнениями и советуются друг с другом. Даже если пауза, на ваш взгляд, излишне затянулась, ни в коем случае не следует пытаться ее прервать или выражать нервозность и нетерпение, так как это грубейшее нарушение японского делового этикета. Причем, стоит отметить, что после такого молчания разговор становится только более содержательным и плодотворным.

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Чтобы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.д.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а на одобряющие моменту и неодобряющие ему. Поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу только до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.

Следует помнить, что в традициях японцев заключать важнейшие соглашения в ресторанах. При этом на следующий день партнеры возвращаются в офис, где за столом переговоров разыгрывается настоящий спектакль по поводу заключения уже достигнутой накануне договоренности: повторяется вся церемония, проведенная накануне в ресторане.

В современной Японии очень распространены поклоны. Поэтому, несмотря на то что бизнесмены обмениваются рукопожатием, легкий поклон в любом случае будет уместен.

Наиболее почетное место за столом переговоров, дома у японского партнера или в конференц-зале — самое дальнее от двери. На это место нельзя садиться, пока вам его не предложат.

Если вы решили сотрудничать с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и малых фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика.

И еще одной характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Ведение переговоров в арабских странах. В деловых отношениях с арабами следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы. Запрещается употреблять свину и спиртные напитки. С представителями исламского мира не стоит заводить разговор о религии и политике.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов.

В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все обсуждения ведутся с мужчинами. При встрече в арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щеками, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания возможны только между своими и не распространяются на чужестранцев.

Если европейское приветствие короткое и сухое, то арабское превращается в целую процедуру. Оно сопровождается расспросами о здоровье, о делах, и на протяжении беседы эти вопросы могут повторяться. Даже если вы спешите, то необходимо выслушать арабского собеседника и его многочисленные пожелания благополучия. Поводы для пожеланий и поздравлений могут быть самыми разнообразными: встреча, приезд, отъезд, покупка. Речь арабского собеседника сопровождается частыми обращениями к Аллаху, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел. В арабской среде это обычная формула вежливости.

На Востоке не принято передавать документы, визитные карточки, сувениры левой рукой — в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

«Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии.

При первом знакомстве ваш арабский собеседник выражает вам радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции: среди арабов господствует мнение, что только такое поведение достойно мусульманина. Последующая беседа может проходить менее гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенности, четких ответов «да» или «нет». Взамен этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («Дай бог» или «Не дай бог»). Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным. Арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности, всегда стремятся «сохранить лицо» — и свое, и собеседника. Считается необходимым оставить возможность для последующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

Торговая сделка у арабов — всегда маленький спектакль. Исламская мораль относит торговлю к престижному, почетному занятию. Средневековые мыслители рассматривали торговлю как род искусства, успех в торговых начинаниях считался признаком глубокого ума. Это область, где европейские и арабские понятия существенно расходятся. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится

сама любезность. Первая названная цена всегда многократно завышена. Назвав завышенную цену, хозяин товара начинает всячески его расхваливать. Покупающий стремится сбить цену. Торгующиеся могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара, пока не ударят по рукам. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Если вам подали небольшую чашечку кофе (он очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона), то, выпив, вы отдадите ее хозяину, и он тут же наливает в нее еще кофе. Так продолжается до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Но если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

И напоследок... Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Иностранная делегация, прибывшая в Россию, рассчитывает, что приглашающая сторона возьмет максимум расходов на себя. Как правило, транспортные расходы на международных линиях до места назначения и обратно, а также расходы по медицинскому страхованию членов делегации несет непосредственно сама иностранная фирма. Все другие расходы по приему на месте несет принимающая сторона в разумных пределах.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Попробуйте сформулировать для себя общие требования (правила) обращения с иностранными партнерами по следующей схеме: «надо — нельзя».
2. В чем главные отличия в подходах к деловым переговорам между Востоком и Западом?
3. Какой национальный стиль ведения деловых переговоров вам лично ближе всего?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Границы вашей решительности»

Каждый день мы принимаем какие-то решения — важные и второстепенные. Сделать то или это? Поехать трамваем или троллейбусом? Начать заниматься утренней гимнастикой с сегодняшнего дня или с первого числа следующего месяца? Жениться немедленно или повременить?

Иногда у нас есть время обдумать свое решение, а порой надо реагировать сразу. Кто-то долго колеблется, взвешивает «за» и «против», иногда просто полагается на кого-либо из друзей, чтобы тот принял решение вместо него. Кто-то решает быстро и сразу, пусть даже и ошибочно. Как и любое другое качество, решительность имеет свои границы. Долгие колебания в напряженный момент отнюдь не на пользу, как и излишняя поспешность.

Насколько решительны вы, отчасти поможет установить этот тест. Отвечайте на вопросы «да» или нет».

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?
2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего интересного не будет?
3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?
5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие в ваш дом гости?
7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
8. Покупаете ли вы понравившуюся вам вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда не сделали бы по собственному желанию?
10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Обработка и анализ результатов. А теперь подсчитайте баллы по таблице 9.

Таблица 9

Ключ к опроснику «Границы вашей решительности»

Вариант ответа	Вопрос										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Да	3	2	1	4	0	3	4	0	0	2	1
Нет	0	0	0	0	3	0	0	3	4	0	0

0—11 баллов. Вы нерешительны, постоянно взвешиваете все «за» и «против». Поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть потверже, иногда необходимо рисковать. И вы заметите, что окружающим станет легче с вами, да и сами вы почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны — вы часто просто боитесь.

12—22 балла. Вы принимаете решения осторожно, но не избегаете и проблем, которые требуют немедленной реализации. Колеблетесь обычно тогда, когда надо сделать что-то утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, и они подскажут вам верное решение.

23—30 баллов. Ваше логическое мышление, последовательность и твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают вам принимать быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

Опросник «Как вы относитесь к критике?»

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи — активно борются с критикующими, «давят на корню» любые зародыши критики. Одни считают, что она помогает делу, другие — мешает.

Однако хотим мы того или нет, но критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный руководитель не может признаваться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и тонкостями этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, думаем, поможет вам в вашей работе.

В каждом вопросе отметьте наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллектива?

а) считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому не признаю ее;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к «публичной» критике?

а) считаю такую критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;

в) предпочитаю «кулуарную» критику, т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полусуфликовой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе, и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе своего отдела и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, тактично, корректно, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) обычно стараюсь;

б) не вижу в этом смысла;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, пытаетесь ли соблюсти при этом некую меру?

а) да, критикую не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только предмет обсуждения.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе; поэтому стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочитаю конструктивную критику, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», т.е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моего» отдела), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) зависит от того, кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

в) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусиками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного?

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое из следующих высказываний о критике вам ближе?

а) критика — это лекарство, ее надо уметь «применять и принимать»;

б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено;

в) и на критику существует мода.

Обработка и анализ результатов. Определите число набранных вами баллов по шкале оценки ответов (табл. 10).

Таблица 10

Ключ к опроснику «Как вы относитесь к критике?»

Вопрос	Вариант ответа		
	а	б	в
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8—18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19—32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом деловой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональ-

ность» — вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33—45 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы стараетесь это скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Глава 5

НРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Отношения в сфере труда занимают определяющее место в нашей жизни, мыслях, поведении. И не только потому, что мы посвящаем ему преобладающую часть активного времени, отдаем наибольшую долю сил. Дело в том, что в процессе труда наиболее полно проявляются многие из наших человеческих качеств, формируется и раскрывается наше социальное «Я». И одна из наиболее важных сторон современных трудовых отношений — это деловое отношение работающих людей.

Разумеется, не всякий совместный труд предполагает непосредственное общение. Однако почти у всех работа, так или иначе, связана с трудовым коллективом. Так что не будет преувеличением сказать: непосредственные, прямые деловые отношения между людьми — одна из важнейших универсальных систем жизнеобеспечения всего общественного организма. И поэтому культура и этика этих отношений — вопросы, которые самым прямым образом затрагивают всех нас вместе и каждого в отдельности.

Именно человек, а не организационные структуры, не оборудование, не деньги (хотя, разумеется, все перечисленное чрезвычайно важно) в наибольшей степени определяет характер и результаты труда во всех сферах производства.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** основные принципы и нормы профессиональной и деловой этики (общей и специальной);
- **уметь** анализировать особенности развития профессиональной и деловой культуры в современном мире, осуществлять этико-психологическую интерпретацию актуальных проблем в деловом общении по «вертикали»

и «горизонтали», руководствоваться нормами, правилами, кодексами профессиональной и деловой этики;

— **владеть** навыками совершенствования морально-психологического климата организации и принятия нравственно-оправданных управленческих решений.

5.1. Роль этики в деловом общении

Кто двигается вперед в знании, но отступает в нравственности, тот более идет назад, чем вперед.

Аристотель

Всякого рода беспринципная деятельность приводит к банкротству.

И. В. Гете

-
1. Характеристика основных подходов к роли этики в общении.
 2. Этические нормы менеджмента.
 3. Роль моральных ценностей.
-

Характеристика основных подходов к роли этики в общении. Отношение к этике в деловом общении всегда было неоднозначным. Существует, по крайней мере, несколько точек зрения на этот вопрос, выражающих взгляды делового прагматизма.

Первая точка зрения сводится к тому, что **в бизнесе нет места этике**: никакой этической роли в обществе бизнес не играет, а в самом бизнесе с этикой считаться невозможно.

Это не означает, что мыслящие, прогрессивные бизнесмены считают себя полностью свободными от этики. Большинство из них с готовностью следует таким этическим нормам, как справедливость и честность, поскольку без них цивилизованный бизнес невозможен. Речь идет о другом. Эти бизнесмены считают, что в своем деле они не имеют каких-то особых этических обязанностей: предотвращать возможный ущерб, заботиться о чьей-то безопасности или реализовывать какую-то продукцию, если это вредит интересам бизнеса. При этом они могут оправдывать свои действия тем, что продукция произведена не в нарушение существующих законов и норм и не угрожает здоровью людей, а вот соблюдение каких-либо этических требований повлекло бы за собой разрушительные экономические последствия; ведь бизнес должен подчиняться только законам бизнеса.

Вторая точка зрения базируется на особом понимании деловыми людьми своих непосредственных **морально-социальных обязанностей**: они считают, что имеют моральные обязательства только перед своим шефом (максимизация прибыли) и не должны наносить ущерба основам свободного рынка.

Следовательно, менеджеры, придерживающиеся данной точки зрения, не чувствуют никаких этических обязательств перед «другими», если это выходит за рамки их прямых служебных обязанностей.

Третья точка зрения, отказывающая этике в позитивной роли в бизнесе, ссылается на ее **деструктивный характер**. Многие менеджеры убеждены, что разговоры о нравственности угрожают организационной гармонии производства, его экономической эффективности и их личной репутации.

Угроза гармонии деловых отношений со стороны этики усматривается в том, что именно нравственная проблематика приводит к конфронтации отношений, взаимным упрекам и обвинениям, а поскольку нет простых способов их устранения, этика только наносит вред бизнесу. Разговоры о нравственности уводят в сторону от решения конкретных проблем, снижают эффективность управленческой гибкости. Наконец, обращение к моральной аргументации расценивается некоторыми менеджерами как признак бессилия, неспособности решить проблему эффективными средствами.

Четвертая точка зрения, на первый взгляд, существенно отличается от предыдущих; она **признает роль корпоративной этики** как инструмента повышения эффективности развития конкретной отрасли. Многие управляющие считают, что нравственная культура, проникающая в отрасль, поддерживает рентабельность компаний; по их мнению, не существует никакого противоречия между соблюдением этических норм и получением прибыли. Более того, с их точки зрения, корпоративная этика есть ключ к стратегии выживания и прибыльности в эпоху яростной конкуренции в экономике.

С этой позиции этика рассматривается как инструмент, способный позитивно влиять на прибыль и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Этичное поведение выступает не как цель, а как средство в достижении успеха в бизнесе. Таким образом, и эта точка зрения ничем не отличается от предыдущих. При этом, по законам делового прагматизма, этика должна, как и любое другое средство бизнеса, «пройти тест» на успех: она

должна вести к успеху и обеспечивать его. Если же она не выдержит этой проверки, от нее необходимо отказаться; ведь этика не обладает никаким особым статусом перед лицом корпорации. Как и любое другое прагматическое средство, она будет использоваться до тех пор, пока остается полезной для успешного развития бизнеса.

Таким образом, все рассмотренные варианты точек зрения делового прагматизма определяют роль этики в бизнесе как необязательную. Деловой прагматизм как бы узаконивает неопределенность в этом вопросе; от этики в бизнесе либо отказываются, либо терпят ее до той поры, пока она оказывается полезной или не вредит успеху дела.

Подлинная же **этическая позиция в деловых отношениях** состоит в том, чтобы считаться не только с собственными интересами, но и с интересами других людей; стремление к прибыли не должно быть приоритетным, а рассматривать его следует в одном ряду с другими интересами и потребностями.

Этические нормы менеджмента. Современная этическая концепция, расширяя рамки делового прагматизма, усматривает роль этики в бизнесе и управленческой деятельности не только в том, что она может быть **средством** максимализации и оптимизации производства и предпринимательства, но и в том, что она **регламентирует** эту деятельность, направляя, стимулируя или ограничивая ее с учетом не только собственных интересов, но и интересов других людей.

Эта регулятивная функция этики проявляется в самых разных типах деловых отношений и выступает в форме **моральной ответственности**, содержание которой определяется видом и спецификой той или иной профессиональной деятельности, в рамках которой ведутся деловые отношения. Следовательно, моральную ответственность как основу деловой этики целесообразно рассматривать в контексте конкретной профессиональной этики.

С кем вынужден «строить отношения» бизнесмен, начав свое дело? С кем он сталкивается, «утраивая» юридические, финансовые, деловые и другие проблемы по ходу становления и развития бизнеса? Кто те люди, организации, структуры, которые «проверяют» его личные и деловые качества на психологическую прочность и «культуру»?

Западные специалисты деловой этики считают, что в нормальных рыночных условиях бизнесмен чаще всего

встречается в психологическом и «культурном» поединке со следующими структурами, которые так или иначе входят в предпринимательскую среду: потребитель, конкурент, банк, партнеры, официальные структуры, общественное мнение, средства массовой информации и др. Роль и степень значимости каждого из перечисленных факторов меняется в зависимости от конкретной ситуации. Каждый из указанных факторов требует своего особого похода и нуждается в тщательном изучении перед его «освоением».

Мы будем рассматривать прежде всего нормы и принципы этики деловых отношений, которые как раз выступают именно **средством** оптимизации этих отношений и повышения их эффективности. Причем, мы не будем делать различий между сферами ее применения в бизнесе, на промышленном предприятии, в посреднической фирме, в сфере услуг, здравоохранения или образования — речь пойдет об этике управления, делового общения и установления служебных отношений в любой из этих сфер.

Любая сфера человеческой деятельности базируется на двух «китах»: **профессионализме** и **отношении к делу**, т.е. **этическом поведении работника**.

Разумеется, в каждой профессии существует своя мера востребованных моральных качеств, действуют свои критерии нравственности.

Э. Фромм, отдавая должное «личным качествам» человека, на первое место ставил профессионализм. Он писал: «Наша экономическая система не могла бы эффективно функционировать, если бы люди не обладали высокими профессиональными качествами, а были бы наделены только приятными личными свойствами. Даже умение подойти к больному и прекрасно оборудованный офис на Парк-авеню не принесут успеха нью-йоркскому доктору, если у него не будет хотя бы необходимого минимума профессиональных знаний и навыков. Без умения печатать не удержалась бы даже самая привлекательная секретарша».

Иной, почти противоположной точки зрения придерживался другой американец — Карнеги. Он, например, считал, что «успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять — от его умения общаться с людьми».

Как видим, несмотря на расхождение в оценке значимости профессионализма и этических основ в производственной деятельности человека, два знаменитых американца сходятся в одном: и профессиональные навыки, и этика необходимы и составляют основу любой профессии.

Что касается предпринимательства, то ведущие фирмы США, Японии, Западной Европы тратят миллионы долларов на обучение хорошим манерам, умению общаться с людьми, понимая, что эти колоссальные суммы в конечном итоге вкладываются в процветание компании, инвестируются в будущее, в успех дела.

Действительно, что же такое «настоящий», «честный» бизнесмен, какими качествами он обладает, что определяет его моральный портрет, на чем зиждется его нравственность и нужна ли ему вообще?

Здесь вполне уместно сослаться на опыт широко известного в мире предпринимателя, одного из основателей американского, а точнее, и мирового автомобилестроения Генри Форда I, который придавал нравственной стороне дела существенное значение. Он писал по этому поводу: «Вполне естественно работать в сознании, что счастье и благополучие добываются только честной работой. Человеческие несчастья являются в значительной мере следствием попытки свернуть с этого естественного пути».

Данное высказывание, видимо, будет уместным взять за основу при изучении механизма взаимоотношений этики, психологии, этикета и определения их роли в цивилизованном деловом общении.

Опыт развитых промышленных стран свидетельствует, что честность, порядочность, уважение к партнеру необходимы предпринимателю так же, как инициатива, изобретательность, трудолюбие. Предпринимательство, лишенное упорного труда, интеллекта, этических принципов превращается в «черный бизнес», становится инструментом лжи, обмана и, в конечном счете, ведет к дестабилизации, разложению не только людей, причастных к этому бизнесу, но и всего общества.

Необходимо подчеркнуть, что именно американские предприниматели раньше других по-настоящему задумались о потенциальном значении нравственного поведения, соблюдения «правил игры» на повышение или понижение эффективности бизнеса.

Весьма примечателен в этом отношении рассказ известного американского менеджера Ли Якокка. Описывая в книге «Карьера менеджера» поведение одного из богатейших предпринимателей Америки Генри Форда II, он решительно осуждает его за алчность, невыдержанность, нечестность в отношении других людей. Якокка, в частности, отмечает, что автомобильный магнат,

будучи сверхбогатым человеком, тем не менее, откровенно жульничал, всячески утаивал свои доходы, избегая налогов, обманывал совет директоров «Форд Мотор Компани», председателем которого он являлся, присваивал казенные деньги.

Других этических норм придерживался дед упомянутого Генри Форда — Генри Форд I, который не только прославился как «отец» американской автоиндустрии, но проявил себя как дальновидный социолог, приложивший немало усилий к созданию в Америке среднего класса. Генри Форд I увековечил свое имя не только успехами в создании массового автомобиля, но и этичным отношением к работникам своей фирмы. В 1914 г. он ввел заработную плату в размере пяти долларов в день, что вдвое превышало общепринятый дневной заработок. Это было потрясающим событием в Америке. «Хотя, — как отмечал Якокка, — Генри Форд не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в пять долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. Он понимал, что автоиндустрия, а следовательно, и “Форд Мотор Компани”, может действительно достигнуть успеха, если ее продукция, ее автомобили окажутся доступными не только для богатых, но и для трудящегося человека».

Как видим из приведенных примеров, позиция бизнесменов по отношению к этике, нравственным нормам расходится, у каждого своя шкала отсчета ценностей. Они по-разному (даже будучи членами одной семьи) воспринимают понятие долга, порядочности перед коллегами, обществом. Проблема создания «нормальных» деловых отношений при нашей нестабильной политической и социально-экономической ситуации, разумеется, непростое дело и требует тщательной разработки.

Роль моральных ценностей. По мнению многих специалистов по предпринимательству и менеджменту, в основу деятельности предприятий в целом и менеджеров в частности должна быть положена **особая мораль деловых отношений**.

В рамках фирмы она предполагает соблюдение следующих норм:

- внимание к личности сотрудника, его индивидуальным особенностям (чертам характера, точке зрения, потребностям, эмоциям);
- предоставление возможности свободного раскрытия личности;

- защита от необоснованных вмешательств в частную сферу;
- гарантия прав и свобод сотрудников, отсутствие дискриминации по какому бы то ни было признаку;
- справедливая оплата труда (одинаковое вознаграждение за одинаковый труд);
- учет потребностей в специальных гарантиях для сотрудников;
- создание сфер персональной ответственности;
- профессионализм в отношении к работе;
- участие сотрудников в управлении предприятием.

В отношениях **между партнерами** выделяют следующие этические нормы:

- доверительность в совместной работе;
- честное поведение по отношению к партнеру;
- внимание к интересам потребителей;
- защита окружающей среды.

В 1980-е гг. во всем мире были весьма популярны **моральные кодексы**, регламентирующие деятельность тех или иных отраслей, фирм или предприятий. В них содержались и этические нормы поведения работников фирм.

Например, запрещались взятки, вымогательство, выплата участнику части незаконно полученных денег, конфликты на почве столкновения интересов, мошенничество, раскрытие секретов компании, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Те компании, которые не забыли со временем об этих кодексах, воплотив объявленные принципы и этические нормы в деловую жизнь, добились определенных успехов в повышении производительности труда.

Придерживаясь общих нравственных ценностей, различные фирмы стремятся придать своим моральным кодексам некую индивидуальность, связанную со спецификой деятельности. Так, немецкая фирма «Бук» предлагает каждому из своих сотрудников придерживаться следующих заповедей¹.

1. Из ничего ничего не бывает, т.е. на все необходимы средства и идеи.

2. Все хорошее бывает недолго. В жизни все время происходят изменения, и поэтому необходимо приспосабливаться к ним.

¹ Браун И. Н. Этика делового общения : учеб. пособие. Мн. : НКФ «Экоперспектива», 1994. С. 25.

3. На войне побеждает тот, кто имеет резервы. Под этим понимается целесообразность ценить каждую марку. Ни в коем случае нельзя расходовать последнее. Может случиться намного хуже, чем ты предполагаешь.

4. Как не поступать, сам знаю, скажи, как поступать.

5. Все на одном листе бумаги. Когда проект решения подготовлен на 20 страницах, его можно не читать, он еще не готов. Чем лучше решение, тем меньше места занимает его изложение. Зрелые проекты занимают полстраницы.

6. Лучше иметь в труднодоступных горах свое, чем в современном городе, да чужое.

7. Каждый, кто принимает решение о цене, должен делать это так, как будто платить будет он сам. Это относится ко всем, кто принимает любые решения.

8. Где много теней, там ярче свет, а где светло, туда всегда стремятся тени.

9. Мы отвечаем не только за то, что делаем, но и за то, чего не делаем. Кажется, лучше всего не принимать решений, тогда и ошибок не будет. Но лучше принять неправильное решение, чем не принимать никакого. Неправильное можно поправить.

10. Самый плохой путь, какой можно придумать себе, — это не выбирать никакого пути.

Мы не предлагаем собственного варианта морального кодекса делового человека. Однако не лишним будет напомнить, что еще в прошлом веке российские деловые люди провозгласили принцип: «Принесу богатство Отечеству, себе же — имя» и успешно руководствовались им на практике.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Сравните различные точки зрения на роль этики в деловой сфере и определите их сильные и слабые стороны.

2. Если бы вам предложили разработать моральный кодекс поведения сотрудников вашей организации (фирмы, предприятия), какие нравственные требования вы бы включили в него в первую очередь?

3. Приведите ситуации или конкретные примеры, позволяющие понять мысль Платона: «Поступать несправедливо хуже, чем терпеть несправедливость».

5.2. «Человеческие отношения» и мотивация деятельности

Глубочайшим свойством человеческой природы является страстное стремление людей быть оцененными по достоинству.

У. Джеймс

Берегись всего того, что не одобрится своей совестью.

Л. Н. Толстой

-
1. Характеристика и мотивация деятельности.
 2. Высшие потребности работника.
 3. Характеристика условий положительной мотивации.
-

Характеристика и мотивация деятельности. Мы рассмотрели этические особенности делового общения, но этика рассматривает моральные качества безотносительно к психологическим механизмам. Эти механизмы «включает» психология, которая дает оценку происходящему с точки зрения «что такое хорошо, что такое плохо». У каждого человека свои критерии оценки, своя реакция на «плохое» и «хорошее». Например, сила воли изучается психологией с точки зрения психических механизмов, управляющих поведением человека, а этика рассматривает ее как положительное нравственное качество, отвечающее известным требованиям морали.

Для представителя любой профессии важно правильно ориентироваться в «науке о душе». Причем, надо быть готовым к решению психологических задач на два «фронта»:

— с одной стороны, уметь наладить соответствующий «внутренний диалог», т.е. соответствующе настроить себя, преодолеть возникший психологический барьер, приглушить свои недостатки, сформировать адекватное обстановке свое «Я»;

— с другой стороны, найти общий язык с внешним миром, установить гармоничный контакт с окружением.

Одна из важнейших психологических загадок и проблем делового общения состоит в определении **побудительных мотивов** к эффективной деятельности. Попытки дать ответ на этот вопрос привели представителей «поведенческой школы» к разработке понятия **«мотивация»** в деловых отношениях.

Мотивация — это совокупность побуждений, вызывающих активность организма и определяющих направленность личности.

Высшие потребности работника. Первые системные исследования мотивации были проведены в 1920-е гг. в США. Изучались внешние условия: климат, освещение, организация рабочего места, регулирование интервалов в производственном процессе и т.д. Отфильтрованный результат сводился к уже знакомой нам формуле, которая и сегодня не утратила свою актуальность: людям нравится ощущать свою значимость.

Позднее американский медик и психолог А. Маслоу выделил главные **поведенческие мотивы**, первый из которых — это удовлетворение базисных потребностей: дыхание, жажда, голод, тепло. Каждый человек в первую очередь стремится не испытывать нужду, которая угрожала бы самому его существованию. Но как только базисные потребности сбалансированы, эта мотивационная группа отпадает: «Сытого не привлечешь хлебом. Хлеб важен для тех, у кого его нет». И тогда вступают в действие мотивы более высокого порядка, важнейшим из которых в пирамиде, построенной Маслоу, является **потребность самореализации**, стремление человека проявить, утвердить себя в своем деле, в своем творении.

Развивая теорию Маслоу, американский психолог и специалист в области экономики труда Ф. Харцберг пришел к выводу, что есть факторы, которые лишают человека радости труда, и факторы, способные вызвать эту радость.

Если, к примеру, рабочее место захламлено, плохо освещено, непривлекательно, то тяга к труду заметно снижается. Если же, наоборот, рабочее место выглядит безупречно, то этого достаточно для возникновения выраженной мотивации к труду. Харцберг отнес эти факторы к разряду самых простых — «гигиенических».

Но есть и другие факторы, которые также активизируют трудовую деятельность и лежат в области «человеческих отношений». При этом особую роль играет ощущение **успеха** и связанное с ним **признание** (здесь очевидна параллель с мотивом самореализации Маслоу). Не меньшим мотивом, как считает Харцберг, является **привлекательность** самого процесса труда, способного вызывать интерес у человека и стремление показать себя. Именно осознанная

потребность в применении своих способностей, стремление к общественному признанию побуждает человека к пополнению своих знаний и умений, накоплению опыта, что дает возможность работать с большей самоотдачей. Кроме того, люди хотят **общаться** друг с другом, строить свои отношения на взаимопонимании, уважении и сотрудничестве.

Руководствуясь собственной мотивацией, без внешнего принуждения, работник достигнет высоких результатов в труде, если удовлетворены его первичные физиологические потребности, высока культура производства, созданы необходимые условия для работы и обеспечены социальные гарантии. Тогда и происходит возвышение потребностей от простых до сложных (самоусовершенствование, самоутверждение и самореализация).

Однажды ученик пришел к мастеру и спросил:

— *Учитель, насколько верны слова, что не в деньгах счастье?*

— *Эти слова абсолютно верны. И я тебе легко это докажу. Ибо за деньги можно купить постель, но не сон; еду, но не аппетит; лекарство, но не здоровье; слуг, но не друзей; женщин, но не любовь; жилище, но не домашний очаг; развлечения, но не радость; образование, но не ум. И это далеко не конечный список.*

Характеристика условий положительной мотивации. Мотивационные явления, неоднократно повторяясь, со временем могут стать чертами личности, приобретая устойчивый характер. И тогда можно говорить о доминировании одного из **двух базовых мотивов**: мотива достижения успеха или мотива избегания неудачи.

Мотив достижения успеха — стремление человека добиваться успехов в различных видах деятельности и общения. Все действия направлены на то, чтобы достичь конструктивных, положительных результатов. Личность активна, инициативна, ищет способы преодоления препятствий, независима от внешнего контроля, настойчива при достижении поставленной цели. Как правило, такой человек берет на себя средние или чуть завышенные обязательства, ставит реально достижимые цели, если рискует — то расчетливо. Свои неудачи склонен переоценивать в свете достигнутых успехов. В экстремальных условиях результативность деятельности улучшается. Чем сложнее задача, тем она привлекательнее для человека, даже если не выполняется.

Мотив избегания неудачи — относительно устойчивое стремление человека избегать неудач в жизненных ситуа-

циях, связанных с оценкой другими людьми результатов его деятельности и общения. Такой человек характеризуется слабой инициативностью, избеганием ответственных заданий. Как правило, он предпочитает легкие задания, но иногда, наоборот, ставит неоправданно завышенные цели, необъективно оценивая свои возможности. Склонен к переоценке своих успехов в свете неудач. В экстремальных условиях результаты деятельности ухудшаются.

Личность характеризуют и такие мотивационные образования как:

— **потребность в общении**, или **аффилиация**, — стремление человека быть в обществе других людей, наладить с ними эмоционально-положительные отношения. Антиподом мотиву аффилиации выступает мотив **отвергания**, который проявляется в боязни быть отвергнутым, не принятым лично знакомыми людьми;

— **мотив власти** — стремление человека обладать властью над другими людьми, господствовать, управлять и распоряжаться ими;

— **альтруизм** — стремление человека бескорыстно оказывать помощь людям. Антипод — эгоизм как стремление удовлетворять корыстные личные потребности и интересы безотносительно к потребностям и интересам других людей и социальных групп и т.п.

Какие же факторы способствуют реализации этих мотивов в процессе трудовой деятельности? Харцберг выделяет 15 критериев **мотивирующей организации труда**, которые повышают его эффективность и поэтому обязательно должны учитываться менеджером.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.

2. Человек испытывает радость от работы, если видит результаты своей деятельности, общаясь с другими людьми (клиентами, поставщиками, пациентами), ибо его действия приносят конкретную пользу.

3. Каждый на своем рабочем месте стремится проявить свои способности и показать свою значимость. Специалист хочет принимать участие в решении вопросов, которые входят в его компетенцию.

4. Человек стремится выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то

сделать. Желательно, чтобы это «что-то» получило имя своего создателя — работника или группы.

5. Каждый сотрудник имеет собственную точку зрения на то, как лучше организовать свою работу и рассчитывает на то, что его предложения будут рассмотрены.

6. Людям нравится ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованная цель, а если сотрудник сам ее сформулировал, то в ее достижение он вложит больше энергии и сил.

8. Непризнание успехов приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — и материальное, и моральное.

9. По тому, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах начальства. Если доступ к информации затруднен и сотрудники получают ее с опозданием, они чувствуют, что их недооценивают. В результате снижается производительность труда.

10. Сотрудникам не нравится, когда решения, касающиеся их непосредственно, принимаются без их ведома, без учета их знаний и опыта.

11. Каждый сотрудник нуждается в оперативной информации о качестве собственного труда, чтобы внести коррективы в свои действия.

12. Контроль со стороны руководителя, как правило, неприятен. Дело выигрывает только от организации максимального самоконтроля.

13. В процессе работы человек стремится приобрести новые знания, поэтому повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются им охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудник отрицательно реагирует, если полученные им лучшие результаты в работе приводят только к тому, что его еще больше нагружают, не поощряя ни морально, ни материально.

15. Важно, позволяет ли работа быть «самому себе шефом», дает ли она свободное пространство для инициативы в организации производства при индивидуальной ответственности.

Очевидно, что все 15 условий, создающих положительную мотивацию к высокопроизводительному труду, во-первых, нацелены на реализацию идеи **самоуправления**.

Эта идея базируется на принципах гуманистической этики: веры в человека, в его возможности. Идея самоуправления основана на том, что человек, преданный делу фирмы, способен определять для себя задачи, находить пути их решения, при этом контролируя самого себя.

Во-вторых, перечисленные условия лежат в области «человеческих отношений», и, следовательно, их реализация требует знания всех тонкостей психологии взаимоотношений личности и коллектива. Поэтому психология поведения и общения личности в коллективе — следующий предмет нашего рассмотрения.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Согласны ли вы с основными позициями мотивации труда и какие из них вы поставили бы на первое место лично для себя?
2. Как вы можете прокомментировать с позиции собственного опыта мысль Л. Н. Толстого: «Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором движемся»?
3. Что лежало в основе вашей мотивации при выборе профессии?
4. Как можно объяснить профессиональную беспомощность некоторых работников с точки зрения мотивации?

5.3. Деловое общение и психология коллектива

Именно в обществе человек находит удовлетворение всех своих нужд и применение большинству своих способностей.

Д. Дидро

Лучше в совершенстве выполнить небольшую часть дела, чем сделать плохо в десять раз больше.

Аристотель

-
1. Характеристика понятия «коллектив» и его функции.
 2. Показатели уровня зрелости коллектива.
 3. Структура коллектива.
 4. Морально-психологический климат коллектива.
 5. Социальные слои коллектива.
-

Характеристика понятия «коллектив» и его функции. Деловое общение — это прежде всего общение между сотрудниками в рамках одного коллектива фирмы, предприятия, организации. И процесс общения, и его результаты во многом зависят от тех человеческих отношений, того морально-психологического климата, который устанавливается в коллективе. На эти взаимоотношения можно влиять, оптимизировать их, формируя в коллективе атмосферу, наиболее благоприятную для достижения успешных результатов. Но для этого необходимо прежде всего знать, что представляет собой коллектив, какова его структура, функции и закономерности взаимоотношений, складывающихся между сотрудниками, а также между руководителем и подчиненными.

Коллектив — это группа людей, объединенная общими целями и близкими мотивами совместной деятельности, лежащими в русле общественных интересов (например, в сфере производства, бизнеса, образования и т.д.).

Каждый коллектив независимо от характера своей деятельности выполняет следующие функции:

- осуществление определенного вида труда — производительного, предпринимательского, учебного и др. (**производственная функция**);

- включение личности через труд в жизнь общества (**социальная функция**);

- формирование у личности качеств, необходимых для данного вида деятельности и для общества в целом (**воспитательная функция**).

Коллектив — это высшая стадия развития группы. Ее отличительными признаками являются:

- наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности;

- личностная значимость общей цели для всех членов группы;

- наличие особой структуры отношений между членами группы, которая опосредуется содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями и задачами.

Показатели уровня зрелости коллектива. Уровень зрелости коллектива определяется как способность группы ставить актуальные и реалистичные общие цели, соответствующие индивидуальным целям каждого члена коллектива, строить и в случае необходимости изменять струк-

туру взаимоотношений и взаимодействий для достижения поставленных целей с максимальной эффективностью.

В качестве основных показателей уровня зрелости коллектива чаще всего называют следующие¹:

— **сплоченность коллектива** (совпадение оценок и установок членов группы по отношению к существенным сторонам совместной целенаправленной деятельности);

— **организованность коллектива** (способность создавать и сохранять устойчивой свою структуру в ситуациях неопределенности, сочетая разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий его участников);

— **направленность коллектива** (социальная значимость поставленных целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и норм);

— **эмоциональная идентичность** (способность группы к сопереживанию с любым ее членом);

— **сработанность коллектива** (максимально возможная продуктивность совместной деятельности при минимальных эмоционально-энергетических затратах на взаимодействие, сопровождающаяся высокой субъективной удовлетворенностью);

— **интеллектуальная коммуникативность** (способность создавать оптимальные пути взаимoinформирования в определении общих позиций, суждений, принятии групповых решений).

Согласно современным научным представлениям, структура отношений в любом коллективе является многоуровневой.

Первый уровень — это формальные, регламентированные отношения. Характер взаимоотношений на этом уровне обусловлен:

а) разделением труда между членами группы, их официальными обязанностями и правами;

б) особенностями производственного процесса;

в) административно-правовой регламентацией, зафиксированной в официальных положениях, инструкциях, приказах и прочих нормативных актах.

Второй уровень — это отношение членов коллектива к реализуемой производственной цели, мотивация их тру-

¹ См.: Управление школой: Теоретические основы и методы : учеб. пособие / под ред. В. С. Лазарева. М. : ЦСиЭН, 1997; *Мальшев К. Б.* Психология управления : науч.-метод. пособие для вузов. М., 2000. С. 19.

довой деятельности, ее социальный и личностный смысл для каждого работника.

Третий уровень — это межличностные отношения, опосредованные содержанием производственного процесса, его целями, задачами, принятыми в коллективе принципами и ценностными ориентациями, «неписанными» нравственными требованиями и традициями.

Четвертый уровень — это межличностные отношения, не связанные с содержанием совместной деятельности, основанные на личной симпатии или антипатии, уважении или неуважении и т.д.

Важно уделять должное внимание развитию и укреплению всех уровней отношений. Но при этом следует помнить, что первые три уровня обладают потенциальной центристремительной силой и их укрепление способствует сплочению коллектива и повышению эффективности его деятельности. А четвертый уровень отношений несет в себе центробежный заряд, и если акцент делается именно на его развитии (например, посредством корпоративных вечеринок, неформального общения и т.д.), это может привести к ослаблению, видоизменению, а иногда и разрыву отношений на первых трех уровнях. И тогда нарушения трудовой дисциплины, халатное отношение к выполнению своих обязанностей, круговая порука и т.п. становятся нормой жизни трудового коллектива (ведь «мы все свои люди»), а дело страдает.

Иными словами, можно утверждать, что первые три уровня характеризуют **формальную** (официальную) структуру группы, а четвертый — **неформальную** (неофициальную).

Структура коллектива. Формальная структура группы отражает официальное распределение **служебных ролей** между членами коллектива. Это распределение обусловлено технологией производства или должностным положением работников. Четкое определение служебных функций работников повышает их персональную ответственность, обеспечивая тем самым успех всего предприятия в целом.

При этом, помимо ролей, определяемых штатным расписанием, существуют еще и роли, связанные с самим процессом производства, его потребностями в различных видах деятельности. Работников, которые берут на себя эти роли, условно классифицируют следующим образом:

— **«генераторы идей»**, обладающие нестандартным, творческим мышлением;

— **исполнители**, обладающие репродуктивным складом ума и являющиеся добросовестными исполнителями чужих идей и задумок;

— **эксперты**, способные спрогнозировать и просчитать, как будет «работать» предлагаемая идея — ее плюсы и минусы, возможные последствия;

— **критики**, люди с особым, критичным складом ума, зачастую не способные к продуктивной деятельности, но зато выявляющие те негативные моменты и «узкие места» в производственном процессе, которые остальными работниками не замечаются;

— **«шуты гороховые»** (условно-шутливое название) — некоторыми руководителями признается необходимость иметь в коллективе людей легких, необидчивых, контактных, способных поднять настроение или разрядить конфликтную обстановку в коллективе.

Руководитель выявляет, к какому типу относится тот или иной работник и, соответственно, определяет его место в коллективе. Непродуктивно и невыгодно, например, использовать «генератора идей» на исполнительской работе, и наоборот, бесполезно упрекать «критика» — мол, критиковать всегда легче, а ты попробуй, сделай сам, и т.д.

Интересно, а к какому ролевому типу должен относиться руководитель, управляющий, менеджер? Здесь мнения специалистов разделились. Одни считают, что руководитель должен быть способным «сыграть» все роли. Другие же считают, что руководить может только человек, способный к исполнению особой, специфической роли — «человек-режиссер» или «человек-дирижер». То есть в задачу руководителя входит умелое и четкое распределение ролей внутри коллектива, организация исполнения каждым работником его служебных функций, а также контроль и оценка их выполнения.

Система служебных и общественных функций работников (формальная структура) является той основой, на которой складывается **неформальная структура группы**.

Неформальная структура представляет собой совокупность психологических связей и отношений, складывающихся между людьми, непосредственно контактирующими друг с другом в процессе выполнения ими производственных функций. Эти отношения менее устойчивы, чем служебные, поскольку возникают они на основе личного, субъективного восприятия людьми друг друга. Однако

для самих людей, членов коллектива, они имеют большое значение и оказывают на них сильное психологическое воздействие. Дело в том, что в зависимости от характера неформальных отношений в коллективе складывается тот или иной **морально-психологический климат** (или **микроклимат**).

Морально-психологический климат коллектива определяет отношение людей к выполняемой работе, а также отношение их друг к другу. Это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их взаимоотношений, симпатий или антипатий, различий характеров, склонностей и интересов. Психологи утверждают, что в атмосферу коллектива каждый вносит свое, а общий воздух вдыхают все. Действительно, от каждого сотрудника в значительной степени зависит характер и состояние психологического климата всего коллектива.

Психологический климат группы может быть разным: **доброжелательным и недоброжелательным, устойчивым и менее устойчивым, положительным и отрицательным, здоровым и нездоровым.**

Положительный, устойчивый, здоровый и доброжелательный микроклимат в коллективе создает у людей ощущение психологического комфорта, благополучия, способствует сохранению жизненного оптимизма, рождает чувство удовлетворения от своей работы.

Морально-психологический климат существует на **двух уровнях** — на уровне всего учреждения или предприятия и на уровне малой группы людей, непосредственно и постоянно соприкасающихся в процессе работы. Важен и тот, и другой уровень, но каждый по-своему. Например, неблагополучие, существующее в «большом» коллективе, до определенной степени можно компенсировать хорошим, дружеским климатом в микроколлективе. Но вряд ли в этом случае люди станут проявлять особую активность на уровне всего коллектива — на производственных собраниях, на общественной работе, в культурно-массовых мероприятиях.

Морально-психологический климат любого коллектива определяется несколькими **параметрами**, среди которых особую роль играют следующие:

1) **стиль руководства**, который определяется соотношением демократизма и авторитаризма;

2) **стиль отношений в группе**, который колеблется от максимально личностно насыщенного до предельно обезличенного, формального, сухого, бюрократического. Здесь также важна мера, так как на одних улыбках и личных связях работу строить нельзя. Слишком многое в этом случае начинается зависеть от личных симпатий и антипатий, понижается общий уровень организованности и дисциплины, падает значение необходимых в любом деле формальных моментов;

3) **степень личной независимости**, т.е. широта сферы, в пределах которой работник имеет возможность действовать и принимать решения самостоятельно;

4) **помощь и доброжелательность в отношениях**;

5) **степень толерантности**, терпимости к различным точкам зрения и мнениям по вопросам служебного, а тем более непроизводственного характера;

6) **реально применяемая шкала поощрений и наказаний**, ее гибкость и справедливость, позитивное влияние на мотивационную сферу членов коллектива. Для человека очень важно не только то, сколько он сделал и сколько он получил, но и сознание справедливости оценки его вклада в общее дело в сопоставлении с вкладом и «воздаянием» коллег по работе.

Морально-психологическая общность коллектива как раз и обеспечивает те слаженность и сплоченность, которые характеризуют работоспособный и творческий коллектив. Проявляются они на **трех уровнях**:

- как **единство целей**;
- как **общность ценностей**;
- как **эмоциональная общность**, в основе которой лежат личные симпатии и предпочтения.

*Особой формой проявления сплоченности группы может выступать **конформизм** — принятие индивидами определенных стандартов поведения и оценок, подчинение групповому мнению. Конформизм, с одной стороны, облегчает руководителю управление коллективом: человек-конформист склонен поступать «как все», не вступая в спор с начальством и коллективом. Но, с другой стороны, руководитель не должен преувеличивать положительную роль конформизма, так как зачастую он препятствует использованию новых, нестандартных решений, мешает коллективу найти собственный оригинальный путь развития.*

Неформальная структура группы может быть рассмотрена по нескольким основаниям.

1. Предрасположенность членов группы к исполнению различных «ролей».

Будучи реализованной в кадровой политике умелого руководителя в виде должностей, штатного расписания и др., она становится основой формальной структуры коллектива, способствуя оптимизации микроклимата. Вместе с тем, не будучи реализованной или будучи неправильно истолкованной, эта предрасположенность людей становится зачастую причиной их недовольства, раздражительности, зависти и т.д., что, естественно, ведет к состоянию психологического дискомфорта в коллективе.

2. Социально-бытовое положение членов группы.

Руководитель должен внимательно относиться к определенным группам сотрудников: женщины-вдовы, матери-одиночки, молодые люди из неблагополучных семей, люди с физическими недостатками, с нерешенными жилищными и семейными проблемами. Перед столь различными людьми на производстве ставятся одни и те же задачи, предъявляются одинаковые требования к их поведению, но при контакте с ними руководителю необходимо принимать во внимание особенности их личной жизни, соответствующего психологического состояния.

Так, например, у людей, имеющих плохие жилищные условия, может возникнуть «агрессивность» по отношению к руководителю, безразличие к жизни коллектива. Люди, у которых не ладится семейная жизнь, свою неизбежно возникающую нервозность переносят на работу. Одни умеют успешно справляться со своими эмоциями либо подавлять их (что тоже не проходит бесследно), другие же «разряжаются» при общении с коллегами. В таких ситуациях руководитель должен проявить максимум такта и внимания при «погашении» конфликта в коллективе.

3. Психологические и культурологические различия членов группы: от разницы в темпераменте до различий в религиозных и политических убеждениях.

Следует проявлять толерантность, терпимость как руководителю, так и членам коллектива друг к другу. Различные, а зачастую и противоположные, взгляды и мнения не должны мешать делу, создавая обстановку враждебности и напряженности. Необходимо следовать «золотому правилу» — каждый человек имеет право быть холериком или меланхоликом, коммунистом или монархистом. С этим надо считаться, мириться или, по крайней мере, не замечать.

4. Социально-психологические слои коллектива, отличающиеся типом поведения и способом деятельности.

Их знание дает возможность комплексно учитывать все факторы, влияющие на поведение сотрудников, предвидеть варианты их поведения в той или иной конкретной ситуации и исходя из этого строить свою линию руководства.

Социальные слои коллектива. Остановимся подробнее на характеристике представителей определенных социально-психологических слоев.

Коллективисты — тяготеют к общественной работе, поддерживают общественные начинания, быстро включаются во все мероприятия, очень общительны. Они составляют костяк, актив группы и облегчают руководителю контакт с коллективом. Вместе с тем, они все-таки нуждаются в «подстраховке», в систематической оценке руководителем их деятельности, которая стимулирует их дальнейшую активность.

Индивидуалисты — больше тяготеют к самостоятельным действиям, часто замкнуты и необщительны. К ним нужен особый подход.

Претензионисты — предрасположены к активному участию в жизни и делах коллектива, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, стремятся постоянно находиться в центре внимания. Если их недооценили, предложили неинтересную работу, то они легко становятся в позу недовольных, бесконечно критикуя решения руководства. Следовательно, если большую часть коллектива составляют индивидуалисты или претензионисты, руководителю для пользы дела необходимо предварительно согласовывать с ними решение любых производственных вопросов.

Подражатели (конформисты) — главный принцип их отношений с людьми: поменьше проблем и осложнений. Они приспосабливаются к любым условиям, всегда согласны с мнением большинства. Подобные люди дисциплинированы, ни с кем не конфликтуют, «удобны», поэтому часто пользуются расположением руководителя. Однако они не безвредны для коллектива: отсутствие развитого интереса к общественной жизни усиливает у таких людей эгоистические мотивы. При работе с этой группой важно сформировать в коллективе атмосферу непримиримости к безразличию и равнодушию, пробудить у данной кате-

гории сотрудников чувство личного достоинства, убедить в необходимости занять активную жизненную позицию.

Пассивные — тип слабохарактерных людей, они добродушны, дружелюбны и исполнительны. У них часто появляются хорошие порывы, стремление быть в ряду активных, но они не умеют проявлять инициативу, смело выступать на совещаниях. У таких людей бывают срывы в работе, недостает силы воли, поэтому они нуждаются в четкой организации труда. Усилия руководителей должны быть направлены на формирование у них волевой собранности и умения действовать четко и целенаправленно.

Изолированные — наиболее малочисленный слой людей, которые своими действиями или высказываниями (безразличие к работе и жизни группы, стремление переложить все на плечи других, грубость, эгоизм и т.д.) оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Такое поведение ведет к изоляции человека — с ним мало разговаривают, стараются не решать никаких вопросов, сторонятся. Изолированными часто оказываются люди недостаточно воспитанные или психологически несовместимые (раздражительные, вечно недовольные, с болезненным самолюбием и т.д.). Нередко эти качества оказываются не результатом сознательного поведения человека, а следствием его плохого воспитания в семье, отсутствием контроля над собой. К таким людям следует относиться с пониманием. Необходимо настроить актив группы на внимательное к ним отношение, постараться втянуть их в жизнь коллектива, убедить в необходимости серьезной работы над собой.

Из вышеизложенного следует, что главное в работе с коллективом — это умение создавать «командный дух», который значительно повышает творческие и производственные возможности всех членов коллектива, их заинтересованность в результатах деятельности и чувство ответственности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте развернутую характеристику морально-психологического климата в вашем коллективе. В чем вы видите его сильные и слабые стороны?

2. Какую роль играет вы в неформальной структуре вашего коллектива? Устраивает ли она вас? Претендуете ли вы на иную роль?

3. Попробуйте определить, кто из ваших товарищей или коллег по группе:

а) способен выполнять (или уже выполняет) те или иные роли;
 б) относится к тому или иному социально-психологическому слою;

в) занимает крайние (диаметрально противоположные) психологические или культурологические позиции в группе.

5.4. Особенности общения в коллективе «по горизонтали»

Кто настолько глух, что даже
от друга не хочет слышать правды,
тот безнадежен.

Цицерон

Язык — лучший посредник для
установления дружбы и согласия.

Эразм Роттердамский

-
1. Характеристика понятия «психологическая совместимость».
 2. Требования, предъявляемые к отношениям «по горизонтали».
 3. Нормы и принципы поведения «по горизонтали».
-

Характеристика понятия «психологическая совместимость». Помимо условного разделения на социально-психологические слои и группы, неформальная структура коллектива предполагает также реальное формирование микрогрупп, в основе которых лежат личные отношения членов коллектива друг к другу, их **психологическая совместимость**, определяющая в конечном счете взаимоотношения между сотрудниками одного уровня. Их принято называть отношениями «по горизонтали». В этике делового общения они играют немаловажную роль, ибо в эти отношения вступают не только рядовые сотрудники (подчиненные), но и сами руководители оказываются вовлеченными в «горизонтальные» отношения с другими руководителями своего уровня.

Психологическая совместимость — это оптимальное сочетание личностных качеств отдельных людей: их **темпераментов, взглядов, характеров, культур**. Причем, психологически совместимыми могут быть люди как с одинаковыми, так и с разными, но удачно дополняющими друг

друга личностными качествами. Часто, однако, приходится иметь дело с психологической несовместимостью.

Психологическая несовместимость — это неспособность в критических ситуациях понять друг друга, несинхронность психических реакций, различие во внимании, мышлении, ценностных установках; это невозможность дружеских связей, неуважение или неприязнь друг к другу. Психологическая несовместимость препятствует, затрудняет, а иногда и делает невозможной совместную деятельность и жизнь людей.

При этом несовместимость может быть **нескольких видов**:

- **психофизиологическая** (например, нетерпимость к привычкам и даже запаху другого человека);
- **социально-психологическая** (особенно проявляется при неправильном распределении «ролей» в коллективе);
- **социально-идеологическая** (несовместимость убеждений и мировоззрений и, как следствие, — возможное гражданское противостояние).

Руководитель при формировании коллектива должен уметь определять психологическую совместимость или несовместимость людей (особенно обратив внимание на последнюю).

Успешное решение этих задач зависит от знания психологических типов людей.

Швейцарский психолог К. Г. Юнг указал на существование двух основных характеристик психологических типов личности: **интроверсии** и **экстраверсии**.

Интроверсия выражается у нормального субъекта в форме сдержанности, созерцательности, часто нерешительности, социальной пассивности (но на фоне достаточно большой настойчивости), склонности к самоанализу. Интроверт — человек «в себе», скрытый, осторожный, аккуратный, педантичный, предпочитающий монотонную работу.

Экстраверсия проявляется в натурах открытых, отзывчивых, услужливых, легко приспосабливающихся к новым условиям. Экстраверт — человек открытый, общительный, обладающий внешним обаянием, прямолинейный в суждениях, достаточно инициативный (но при этом недостаточно настойчивый), ориентированный на внешнюю оценку. Он хорошо справляется с работой, требующей быстрого принятия решений.

Следует подчеркнуть, что в природе редко встречается тот или иной психологический тип в «чистом виде». Качества, присущие и тому и другому типу, соединены в каждом человеке.

Важно также определять тип темперамента и характер человека.

Фромм отмечал, что «совершенно необходимо проводить четкие различия между характером и темпераментом, ибо путаница с этими понятиями только тормозит человека». Темперамент, по его словам, относится к способу, стилю реагирования, он неизменяем; характер же формируется на основе жизненного опыта человека и способен претерпевать определенные изменения под влиянием нового жизненного опыта.

Различают четыре типа темперамента: **холерик, сангвиник, меланхолик и флегматик.**

Холерика отличает сильная нервная система, он легко переключается с одного вида деятельности на другой, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам.

У **сангвиника** также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность, он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи.

У **флегматика** сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспособляется к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством.

Меланхолик характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми, но сам меланхолик склонен переживать проблемы внутри себя и, следовательно, имеет тенденцию к саморазрушению.

Психологическая совместимость может также проявляться в виде **симпатии, влечения одного человека к другому**. Потребность в общении одного человека с другим выражается в первую очередь тем, что первый стремится быть поближе ко второму, объекту своей симпатии. Если мы знаем, с кем человек хочет вместе работать учиться, отдыхать, значит можно утверждать, что он испытывает симпатию к этому, другому человеку.

Интересно, что на основе изучения симпатий и антипатий, возникающих в коллективе, в социальной психологии появилось целое направление — социометрия. В результате самого простого опроса («Кого из членов коллектива вы пригласили бы на день рождения?» или «Кому послали бы единственную новогоднюю открытку?» и т.д.) выясняются симпатии и антипатии в группе, на основе чего делается вывод о совместимости и несовместимости ее членов. Социометрический анализ позволяет решить сразу три задачи. Во-первых, выявить статус каждого члена группы: относится ли он к «звездам», получившим максимальное число выборов (7—8 из 20—22); к «предпочитаемым» (2—8), к «избранным» (1) или к «изолированным» (ни одного). Во-вторых, определить взаимность симпатий, что чрезвычайно важно для выяснения наличия групп и группировок в коллективе и правильной расстановки сотрудников на рабочих местах. В-третьих, социометрический анализ указывает на подлинных, а не формальных лидеров в коллективе, что позволяет корректировать систему управления им. Вот почему социометрия заняла прочное место в современном менеджменте.

Однако применение в коллективе социометрического анализа требует определенной осторожности. Ведь сведения о результатах анализа, просочившиеся в коллектив, могут нанести непоправимую травму человеку, считавшему себя, например, «предпочитаемым», а оказавшемуся «изолированным». Или внести разлад в отношения между людьми, которые надеялись на взаимность, но не получили ее. Следовательно, социометрический анализ должен проводиться только специалистами, в обстановке секретности.

На основе взаимных симпатий в любом коллективе складываются **малые группы** единомышленников, людей, с удовольствием общающихся друг с другом. Наличие таких положительно ориентированных групп может использоваться руководителем в интересах управления.

Вместе с тем симпатии и антипатии, совместимость и несовместимость людей не должны фатально определять отношения в коллективе. Коллектив должен выполнять свои основные функции при любых условиях.

Требования, предъявляемые к отношениям «по горизонтали». Обеспечению оптимального климата в отношениях «по горизонтали» способствует соблюдение ряда **требований**, предъявляемых ко всем членам коллектива, в том числе и к его руководителю.

1. **Самоуправление и контроль** над собственным поведением, формирование в себе качеств, необходимых делу, приятных окружающим, способствующих вашему собственному успеху и продвижению. Американцы называют это *«to make one's self»* — «сделать самого себя» — и считают такое стремление неотъемлемым качеством делового человека.

2. **Координация** собственного поведения, потребностей, интересов, настроения с окружающими. Недопустимо распускаться, оправдывая себя тем, что вы холерик или что у вас неприятности дома. Японцы, например, никогда не будут демонстрировать на людях свое раздражение, горе или плохое настроение, поскольку считают себя не вправе негативно воздействовать на окружающих, боясь вызвать ответную негативную реакцию.

3. **Терпимость** к недостаткам, вредным привычкам коллег, к их взглядам, убеждениям, мнениям. Основой такой терпимости должна быть твердая уверенность в том, что каждый человек имеет право быть таким, каков он есть; таким и следует его принимать.

4. Стремление к **взаимопониманию**, желание понять другого, для чего необходимо «выйти из собственной концепции к общей системе координат», попытаться понять, что движет другим человеком. Возможно, у вас общие цели, но разное видение путей их достижения или разные мотивы действий.

5. Способность к **сочувствию, сопереживанию**. Это даже не требование (требовать этого нельзя), а скорее ожидание, желаемое. Причем, моральность этого качества — в том, что оно распространяется не только на «ближних» — друзей, родных, но и на «дальних» — просто членов коллектива, не всегда даже симпатичных нам.

Нормы и принципы поведения «по горизонтали». Рассматривая эти требования с точки зрения этики, мы обнаруживаем, что в основе их лежат такие **принципы**, как **гуманизм**, проявляющийся в уважении к людям, **коллективизм**, нацеливающий сотрудников на единство действий, и, как это ни парадоксально, **индивидуализм**, требующий (в его

новом понимании) ценить в каждом человеке его уникальность и неповторимость.

Сложный сплав этих принципов и требований конкретизируется в процессе трудовой деятельности в следующих **нормах поведения** сотрудников в их отношениях «по горизонтали»:

- **способность к реалистической самооценке своего труда, своего вклада в общее дело**, предполагающей высокую требовательность к себе как специалисту, скромность, отсутствие сомнений и зазнайства, открытость для конструктивной критики;

- **умение уважать достижения, изобретения и разработки своих предшественников и коллег, по достоинству оценивать результаты их деятельности**, не преуменьшать их значения с целью возвысить собственные успехи;

- **подчинение сиюминутных личных интересов стратегическим целям производства или фирмы;**

- **умение не превращать деловые разногласия с коллегами в личную неприязнь и не переносить свои симпатии и антипатии на служебные отношения;**

- **способность координировать собственную точку зрения с мнением коллег**, вести коллективный поиск наиболее оптимального решения производственных или экономических задач;

- **умение проявлять во взаимоотношениях с коллегами тактичность, стремление к взаимопониманию, сочувствию, сопереживанию.**

Если вы хотите, чтобы вас любили и общение с вами было приятным для окружающих людей, если вы стремитесь вызвать хорошее к себе отношение и желаете, чтобы подобные отношения установились между всеми коллегами, то не пренебрегайте советами, которые дает по этому поводу Карнеги.

Вкратце их можно свести к следующему:

- *искренне интересуйтесь людьми, проявляйте внимание к их делам и проблемам;*

- *доброжелательно и как можно чаще улыбайтесь людям, и они ответят вам тем же;*

- *запоминайте имена людей, с которыми вы общаетесь, обращайтесь к ним по имени и отчеству — людям это нравится;*

- *умейте слушать собеседника, побуждайте человека говорить о том, что для него наиболее интересно, и он будет благодарен вам;*

— говорите с людьми о том, что волнует их, а не только вас, иначе прослышите скучным собеседником;

— дайте собеседнику почувствовать себя личностью, не лстя ему, вызовите в нем чувство самоуважения — и он будет безгранично благодарен вам.

Эти «маленькие хитрости» могут быть использованы вами не только в деловом, но и в межличностном общении, если вас заботит проблема морально-психологического **комфорта** в отношениях между людьми.

Совсем иная ситуация складывается, когда люди не симпатизируют друг другу и, более того, не прилагают никаких усилий, чтобы сгладить трения и наладить отношения. В этих условиях трудно рассчитывать на взаимопонимание, обоюдное уважение. В коллективе создается тяжелая морально-психологическая обстановка, отрицательный микроклимат, который дает ощущение психологического **дискомфорта**. Как правило, такие коллективы имеют невысокие производственные показатели, высокую текучесть кадров и низкий творческий потенциал.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие еще нормы и принципы, кроме предложенных, должны, по вашему мнению, определять отношения «по горизонтали»?
2. Какие отношения «по горизонтали» сложились в вашем коллективе, группе? Какую характеристику им вы можете дать?
3. Считаете ли вы возможным руководствоваться в общении с коллегами «золотым правилом нравственности»: относиться к другому так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе?
4. Насколько приемлем, с вашей точки зрения, в отношениях «по горизонтали» библейский принцип: «ударил по одной щеке, подставь другую»? Обоснуйте свой ответ.

5.5. Особенности общения «по вертикали»

Ни один человек не хорош настолько, чтобы руководить другими без их согласия.

А. Линкольн

Менеджмент — это не просто управление бизнесом, это управление бизнесом через филигранную работу с людьми.

Ли Якокка

1. Проблема лидерства и авторитета.
2. Личность как субъект управления. Лидер и руководитель.
3. Особенности личности руководителя. Правила хорошего руководства.
4. Стил ь и методы руководства.
5. Факторы успешной карьеры.

Отношения в коллективе «по вертикали» — это отношения управления и подчинения. Каждый управляющий и менеджер оказывается вовлеченным в оба типа отношений — и «по горизонтали», и «по вертикали».

Безусловно, не каждый человек может быть достойным руководить и организовать работу других людей или одного человека. Какие же качества необходимы для этого? Исследовав этот вопрос и опросив более 700 руководителей различных компаний, специалисты в области менеджмента из Великобритании пришли к выводу, что продвижению на высший уровень управления способствуют прежде всего три главных фактора:

— личное желание занять высокий пост, продвинуться по служебной лестнице, «сделать карьеру» в хорошем смысле этого слова;

— умение работать с людьми;

— готовность рисковать, взяв на себя ответственность.

Как видим, все это факторы морально-психологического порядка: одни из них формируются, другие человеку присущи изначально.

Личность как субъект управления. Лидер и руководитель. Чаще всего субъектом управления является руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится рядовой член коллектива — его неформальный лидер. В последнее время все чаще принимается идея **партиципативного (коллективного) менеджмента**, т.е. такого управления делами организации (фирмы), когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все ее члены.

В психологии управления различают понятия «руководство» и «лидерство». **Руководство** — это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, **лидерство** — процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления.

Таким образом, **руководитель** — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом

и организации его деятельности. Лидер — самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

Лидер и руководитель не обязательно воплощены в одном человеке. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими организациями, получает от них властные полномочия, в том числе право применения позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно (это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга). Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции носят неформальный характер. Лидерство по своей сути — психологический феномен.

Вместе с тем, несмотря на явные различия, руководитель и лидер имеют немало общего. По мнению Р. Л. Кричевского, их **общими чертами** являются:

- 1) выполнение роли координаторов и организаторов деятельности членов социальной группы;
- 2) осуществление социального влияния в коллективе, только разными средствами;
- 3) использование субординационных отношений, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором — заранее не предусмотрены.

Существует ряд концепций лидерства:

— сторонники **теории черт** считают предпосылкой признания человека лидером обладание особыми чертами и способностями. Определив их, можно научиться вырабатывать качества лидера;

— согласно **харизматической теории** лидерства (от греч. *charisma* — дар, благодать), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми;

— представители **интерактивной теории** полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий;

— **ситуационная теория** утверждает, что лидерство является прежде всего продуктом сложившейся в группе ситуации. В крайних ситуациях, очень благоприятных или очень неблагоприятных, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации более успешен последний;

— согласно разработанной в последние годы **синтетической теории**, эффективность руководства определяется не столько личными качествами лидера, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства — тот, который меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от **авторитета** руководителя — признания достоинств, преимуществ, способностей личности. Можно сказать, что авторитет — это влияние индивида, основанная на занимаемом им положении, должности, статусе, а также признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности. Авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью приемлемости для окружающих. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, руководитель должен объединить в себе лидерские и руководящие качества.

Особенности личности руководителя. Правила хорошего руководства. Каков же психологический портрет современного руководителя?

В целом, как показывает практика, успешные менеджеры отличаются **тремя свойствами**:

— во-первых, предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность за решение проблемы;

— во-вторых, не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели;

— в-третьих, всегда заинтересованы в наличии обратной связи — информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

Для примера рассмотрим требования некоторых известных компаний, предъявляемые к руководителям. Так, корпорация «Дженерал Моторс» предъявляет пять основных требований к менеджерам:

- компетентность, так как руководитель не может позволить себе учиться на собственных ошибках;
- достоинство и высшая ответственность во всех делах;
- чувство нового и умение рисковать, используя все ресурсы и тщательно планируя перемены;
- восприимчивость и подвижность, куда входит умение чувствовать окружение, возникающие проблемы, время, события и быть готовым к изменениям;
- высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все на самом высоком уровне.

Руководство корпорации IBM проповедует «три столпа веры»: уважение к личности каждого работника, максимальное внимание к клиентам и высокое качество всех видов работ.

Е. Ксенчук и М. Киянова выделяют **12 правил хорошего руководства**. Так, по их мнению, руководитель должен:

- не быть погонщиком (погонщик погоняет, руководитель ведет за собой, полагаясь на содействие и помощь тех, кого он ведет);
- верить в свое дело (прямая походка, поднятая голова, четкий шаг помогут выработать привычку быть уверенным в себе и своем деле);
- знать науку об организации и управлении;
- ценить время: свое и подчиненных;
- быть строгим и требовательным, не доходя до придирчивости и жестокости;
- уметь наказывать и прощать;
- быть приветливым и тактичным;
- обладать чувством юмора (хорошее настроение способствует производительности труда);
- уметь говорить и слушать;
- уметь молчать;
- знать своих подчиненных;
- уметь критиковать и принимать критику.

О последней черте руководителя следует поговорить особо. Хороший руководитель — это тот, кто умеет в первую очередь критиковать себя самого. Он не боится признавать собственные ошибки или отменять принятые неверные решения, так как их смелое признание еще больше укрепляет его авторитет. Вину за собственные ошибки не пере-

кладывает на плечи других, но и не приписывает себе чужих заслуг. Не оправдывает себя тем, что кто-то ведет себя еще хуже, так как это приводит к самоуспокоению и моральному цинизму.

Он не преследует за критику в свой адрес, находит смелость выслушать ее и поблагодарить за это. Стимулирует проявление разных точек зрения: деловое общение должно быть диалогичным, а это зависит не от одинаковости, а от инаковости общающихся. Если подчиненный все время соглашается и говорит «да», значит, либо руководитель, либо подчиненный занимают не свое место.

Так, один из высших руководителей «Сони» заявил А. Морита: «У нас с Вами разные взгляды. Я не хочу оставаться в такой компании, как Ваша, поскольку у Вас другие идеи, чем у меня, у нас возникнут конфликты». На что А. Морита возразил: «Если бы у Вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем вопросам, зачем было бы держать нас обоих в этой компании и платить нам зарплату. В таком случае либо Вам, либо мне пришлось бы уйти в отставку. Именно потому, что у Вас и у меня разные мнения, наша компания меньше рискует впасть в ошибку».

Критикуя подчиненных, следует помнить о том, что критика должна быть объективной, опирающейся не на слухи, а на конкретные факты. Кроме того, она не должна носить огульный и обезличенный характер. Поэтому не стоит объединять в число виновных многих людей. Правильнее будет указать на того, кто прежде всего или больше других виновен в сложившейся ситуации, и определить меру вины остальных. И еще: хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой — копит их для публичного разноса.

Критика предполагает конкретные предложения по устранению недостатков. Если руководитель затрудняется сделать это сразу, ему следует, как минимум, оговорить время для решения вопроса и участие необходимых людей. Вместе с тем, не стоит предлагать (и уж тем более навязывать) свою помощь без необходимости.

Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна унижать. Не следует использовать понятия или формы речи, которые оскорбляют достоинство человека (например, обобщения типа «Вы, как всегда...», «Опять вы...»). Критикуя, нужно оценивать поступок или результат

деятельности работника, но не личность. Личность неприкосновенна! А критикуемый лучше воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях или позитивных профессиональных качествах. Поэтому желательно использовать следующие весьма эффективные **формы критики**:

- критика-удивление («Не могу поверить, что именно вы совершили такой промах!»);

- критика-ирония («Ну вот, строили, строили и, наконец, построили»);

- критика-аналогия («Ну, ничего, всякое бывает. Я вот однажды по молодости...» или «Я понимаю, если бы эту ошибку допустил новичок, но не такой опытный специалист, как вы»);

- критика-восхищение («Ну, вы, конечно, молодцы! Додумались, поздравляю!»);

- критика-упрек («От кого угодно, но от вас я такого не ожидал» или «Ну вот, а я так рассчитывал именно на вас»);

- критика-надежда («Не сомневаюсь, что впредь такого не случится»);

- критика-сопереживание («Я вас понимаю...»);

- критика-сожаление («Я сожалею, но...») и т.д.

И вообще, делать замечания, давать негативную оценку деятельности подчиненного лучше всего в форме **«я-утверждения»**, т.е. говорить не о том, как плох другой человек («ты-утверждение»), а о том, как данная ситуация представляется вам.

«Я-утверждение» построено так, чтобы наиболее эффективно выразить свое мнение о данной ситуации, высказать свое пожелание и не вызвать контратаку партнера по общению. Его схема очень проста на первый взгляд.

1. Событие — «Когда...» (описание нежелательной ситуации).

2. Ваша реакция — «Я чувствую...» (описание ваших чувств).

3. Предпочитаемый исход, пожелание — «Мне хотелось бы, чтобы...» (описание желательного варианта поведения).

На первом этапе потребуются способность к объективному описанию события или ситуации, приведшей к возникновению проблемы, а не ваше или чье-то истолкование событий. Выражения вроде: «Когда вы нападаете на меня...» или «Когда вы хитрите...» являются вашим **истолкова-**

нием событий. А задача заключается в том, чтобы описать детали такого поведения, которое **воспринимается** вами как нападение или хитрость (например: «Когда меня хотят сделать крайним...», «Когда меня пытаются обвести вокруг пальца...»).

На втором этапе вам потребуется описать свои чувства, вызванные данным событием. Можно использовать следующие варианты описания эмоциональной реакции на нежелательную для вас ситуацию:

— описать конкретную эмоцию:

«Когда меня..., я чувствую себя рассерженным (беспомощным, виноватым, неполноценным)»;

— описать эмоцию в виде того, что вы делаете в этом состоянии:

«Когда со мной..., я начинаю кричать в ответ (замыкаюсь в себе, решаю отомстить)»;

— описать желание, которому вы сопротивляетесь:

«Когда меня..., мне хочется просто уйти, хлопнув дверью (хочется все бросить, появляется желание махнуть на все рукой)».

Третья часть «я-утверждения» требует ясной и четкой формулировки того, что вы хотите, и наличия вариантов достижения этого результата (например, «Я бы хотел..., потому что...»). Они необходимы, поскольку часто люди, не имея выбора, чувствуют угрозу своей свободе.

Умение руководителя правильно сделать замечание, покриковать и даже наказать подчиненного — это настоящее искусство. Однако следует помнить, что гораздо важнее развитие достоинств, нежели исправление ошибок работников. Руководитель должен знать: чтобы подчиненный продуктивно работал, он должен получать соответствующие положительные эмоции. Можно ли кричать на своего подопечного? Можно. Но тогда не стоит ждать от него хорошей работы. Довольно часто утренние производственные совещания проводятся на фоне ругани и оскорблений, в результате к нормальной работе люди могут приступить лишь через полтора-два часа после него.

Спичрайтер президента США Ричарда Никсона Б. Стайн на протяжении многих лет изучал вопрос: «Почему многие талантливые люди не добились успеха?» В результате им

сформулированы **восемь признаков закоренелых неудачников** (или каких ошибок не допускают победители):

— **самообман** — невозможно врать самому себе (о собственном месте в жизни; о том, какие перспективы достижения целей реальны, какие — нет) и при этом двигаться вперед;

— **непроизводительность** — необходимо создавать нечто, требующееся другим, денежный или человеческий капитал (и то и другое достигается кропотливым трудом и учебой);

— **несправедливость к друзьям** — неспособность поддерживать дружеские отношения сопутствует каждому случаю неудачи;

— **дурные манеры** — неудачники не являются вовремя, забывают поблагодарить за подарки и извиниться за непочтительность и ошибки;

— **неумение одеваться** — неудачники приходят наниматься на работу без галстука и в кроссовках. Они появляются на приемах в джинсах, в то время как все остальные — в вечерних костюмах. Своим видом они заявляют, что им здесь не место и выражают презрение к окружающим. Следует помнить о том, что одежда подчеркивает вашу принадлежность к определенному кругу и способность выполнять предлагаемую работу;

— **сварливость** — неудачники часто мрачны и пессимистично смотрят на мир. Им не нравится ни их работа, ни их жизнь. Они считают, что все кругом мошенники или глупцы, и тем самым выдают неуверенность в себе, не осознавая, что заведомо выставляют себя неудачниками;

— **ненужные споры** — неудачники любят поспорить ради самого спора или чтобы вывести оппонента из равновесия. Люди дела не любят тратить время на бессмысленные споры. Если вы ввязываетесь в словесные баталии, вас станут избегать — это верная дорога к провалу;

— **откладывание на «потом»** — неудачники не способны определять приоритеты. Отложить менее важное ради более важного — это не жертва, а выгодная сделка.

Стиль и методы руководства. Среди множества факторов, оказывающих влияние на отношения «по вертикали», определяющими являются **стиль и методы руководства**.

В современной науке управления выделяются **три основные группы методов управления: административные, экономические, социально-психологические**.

Административный метод предполагает в основном действие механизма принуждения, авторитарного распоряжения, требующего от работника однозначной исполнительности. **Экономический метод** приводит в действие рычаги материальной заинтересованности, заставляя тем самым работника трудиться как на себя, так и на фирму. **Социально-психологический метод** заключается в создании «человеческих отношений» на производстве, вызывающих у работника потребность добросовестно выполнять свои обязанности и распоряжения руководителя.

Методы руководства, преломляясь через личные черты характера, взгляды, человеческие качества конкретного управляющего, определяют стиль его деятельности и, следовательно, специфику отношений «по вертикали». Традиционно выделяют **три основных стиля руководства: директивный** (автократический), **коллегиальный** (демократический), **разрешительный** (либеральный).

Мы не рассматриваем подробно характеристику каждого из этих стилей, поскольку об этом сказано достаточно. Важно помнить о некоторых отличительных особенностях стилей управления.

Так, **положительной** стороной **директивного** стиля управления является возможность оперативного и эффективного вмешательства, например, в экстремальных ситуациях или при наведении порядка на экономически слабом производстве. Достоинством **разрешительного** стиля является его эффективность там, где работа подчиненных носит творческий и индивидуализированный характер, например, в конструкторских бюро, научных коллективах, журналистике. И в то же время не всегда оптимальным может быть **коллегиальный** стиль руководства: ему не должно быть места в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и голосований и требуется быстрое и жесткое решение.

Следовательно, руководитель, будучи привержен конкретному стилю управления, должен иметь в виду, что, во-первых, у каждого стиля есть свои плюсы и минусы, и, во-вторых, лучше всего уметь менять стили руководства в зависимости от ситуации, удачно сочетая их, обладая необходимой гибкостью в руководстве коллективом.

Выбирая стиль руководства, руководитель должен считаться и с тем, что люди по-разному воспринимают необходимость подчинения. Всех сотрудников можно условно разделить на три типа.

1. Подчиненный воспринимает подчинение как вынужденное, навязанное. Жесткие приказы и распоряжения его невероятно раздражают, вызывают чувство протеста. Поэтому все требования к нему лучше предъявлять в форме просьбы, пожелания или совета.

2. Подчиненный принимает целесообразность и необходимость подчинения, он доволен тем, что за него думает начальник: «Жираф большой — ему видней».

3. Подчиненный правильно понимает роль руководителя и свою собственную, субординацию и иерархию взаимоотношений, объективно оценивает руководителя, признает его авторитет. Такой подчиненный — находка для руководителя, его единомышленник и надежная опора.

Факторы успешной карьеры. Специалисты в области менеджмента по-разному выстраивают требования к личности и поведению руководителя. Так, Т. А. Кулиев и В. Б. Мамедов¹ считают, что наиболее оптимальные отношения «по вертикали» предполагают соблюдение руководителем в коллективе следующих условий.

1. Свобода высказываний и инициативы.

Стремление к самостоятельной деятельности, возможность открыто высказывать свое мнение являются естественными и непреодолимыми потребностями человека.

2. Солидарность.

Коллектив должен чувствовать, что руководитель считает себя членом именно этого образования, что он не отделяет себя от подчиненных ни по форме, ни по существу.

3. Информированность.

Руководитель должен постоянно информировать сотрудников о том, как идут дела внутри коллектива и на предприятии в целом.

4. Справедливость в оценке подчиненных.

Неправ тот руководитель, который считает, что хорошо выполненная работа не заслуживает похвалы.

5. Уважение.

Руководитель обязан помнить, что подчиненный обладает не только обязанностями, но и правами, следовательно, требует безусловного уважения к своей личности, способностям и действиям.

На основе этих принципов Кулиев и Мамедов выработали следующие правила управленческого поведения:

¹ Кулиев Т. А., Мамедов В. Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. М., 1990.

- убеждая, не торопитесь применять власть, пока не исчерпаны все остальные средства;
- не делайте замечаний подчиненным в присутствии посторонних;
- объектом критики должна быть плохо выполненная работа, а не человек;
- будьте объективны в оценке предложений, исходящих от неприятных для вас лиц;
- будьте внимательны и объективны к бесполезным предложениям. Грубо отвергнуть их — значит лишить себя возможности получить полезные советы в будущем;
- если хотите, чтобы подчиненные обладали качествами, необходимыми для работы, выработайте их у себя;
- будьте начальником лишь на работе.

Анализ психологии отношений в коллективе как «по горизонтали», так и «по вертикали» убеждает нас в том, что соблюдение этических норм и учет психологических особенностей сотрудников гарантируют оптимальный морально-психологический климат в коллективе.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. На каких принципах строится, по вашему мнению, современный менеджмент?
2. К какой деятельности вы больше склонны — к менеджерской или предпринимательской? Почему?
3. Какие ошибки типичны для руководителей:
 - при принятии решений;
 - при постановке задач;
 - при оценке результатов деятельности подчиненных;
 - при осуществлении контроля?
4. С какими трудностями может столкнуться руководитель при делегировании полномочий?
5. Можете ли вы отнести к своему поведению слова философа Вольтера: «Я не разделяю ваших взглядов, но я готов отдать жизнь за то, чтобы вы могли высказать их»?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Каков ваш основной стиль руководства?»

Инструкция. Вам предлагается восемь гипотетических ситуаций. Применительно к каждой из них вам необходимо принять решение, которое может оказать негативное влияние на вас или

на членов вашей рабочей группы. Определите из числа предложенных вариантов наиболее приемлемый, с вашей точки зрения, способ действий в каждой ситуации и обозначьте свои действия соответствующей буквой «а», «б», «в» или «г».

Варианты действий:

а) предоставить членам группы возможность самим принимать решение;

б) спросить мнение членов рабочей группы, однако оставить право принятия окончательного решения за собой;

в) самому принять решение и объяснить его остальным членам рабочей группы;

г) самому принять решение и объяснить членам рабочей группы только то, что конкретно от них сейчас требуется.

Ситуации.

1. Ввиду финансовых затруднений вы вынуждены урезать бюджет для вашего отдела. Как вы определите, какие конкретно статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?

2. Из-за приближения окончательного срока сдачи работы кому-то из вашего подразделения придется задержаться допоздна и доделать необходимый проект доклада. Как вы решите, кому следует это сделать?

3. Будучи тренером футбольной команды, вы должны сократить количество игроков от имеющихся 30 до 25. Каким образом вы будете принимать решение о том, кого исключить?

4. Работникам вашего отдела следует таким образом распределить свои отпуска, чтобы в отделе всегда было необходимое количество персонала. Каким образом вы примете решение, кто пойдет в отпуск первым?

5. Будучи председателем социального комитета компании, вы должны определить тематику, к которой будет приурочена ежегодно проводимая компанией вечеринка. Как вы будете принимать решение?

6. У вас есть возможность приобрести или взять в аренду некоторую часть необходимого для компании оборудования. Тщательно взвесив все «за» и «против», каким образом вы сделаете окончательный выбор, какую именно часть стоит приобрести?

7. Ведется изменение дизайна интерьера в офисе вашего отдела. Как вы определитесь с цветовой гаммой?

8. Вместе со своими коллегами вам необходимо отвести крупного сановника куда-нибудь пообедать. Как вы будете выбирать ресторан?

Используя **ключ**, подсчитайте свой результат и оцените его.

1. Подсчитайте ответы, обозначенные буквой «а». Согласно ситуационной модели лидерства, разработанной Хэрси и Бланшардом, количество ответов с буквой «а» в ваших результатах указывает на степень вашей склонности к делегированию полномочий. В этом случае ваши действия не сориентированы ни на выполнение зада-

ния, ни на поддержание хороших взаимоотношений с подчиненными. Вы оказываете им мало поддержки и при этом не даете точных указаний. Ваш стиль руководства близок к **«нейтральному»**.

2. Таким же образом подсчитайте количество ответов с буквой **«б»**. Результат подсчета указывает на вашу склонность к так называемому **«участливому»** («демократическому») стилю руководства. В этом случае вы в основном ориентируетесь на поддержание хороших отношений с людьми, часто практикуете совместное принятие решений.

3. Количество ответов с буквой **«в»** определяет вашу склонность к **«торговому»** стилю руководства. Имеется в виду, что вы в равной мере расставляете акценты на необходимости максимально качественно выполнить задание и на поддержании хороших взаимоотношений с сотрудниками. Вы занимаетесь определенной «торговлей», оказывая как поддержку сотрудникам, так и директивное давление на них в процессе руководства.

4. Количество ответов с буквой **«г»** указывает на **«разъяснительную»** тенденцию вашего руководства, его ориентацию на задачу. Вы больше сориентированы на выполнение задания, меньше стараетесь поддерживать неформальные контакты с вашими подчиненными, в основном предпочитаете давать целевые указания.

Преобладание ответов с определенной буквой в ваших результатах указывает на ваш доминирующий стиль руководства.

Опросник «Эффективность руководства»

Инструкция. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей профессиональной области новейших достижений?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
 15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
 16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
 17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
 18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
 19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
 20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
 21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
 22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
 23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
 24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
 25. Существует план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
 26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?
 27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
 28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
 29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
 30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
 31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
 32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
 33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
 34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
 35. Вы уверены в себе?
 36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
 37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
 38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
 39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
 40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?
- Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да».

40 «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют **больше 33 ответов «да»**.

Глава 6

КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу и социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено), с другой — воззрениями на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития — единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона)¹.

Учеными всего мира активно разрабатывается как теория, так и практика разрешения конфликтов. Так, во многих американских университетах учащиеся не только изучают конфликты — межличностные, групповые, производственные, экологические, этические, международные, но и участвуют в их практическом разрешении. Институт Джона Мейсона осуществляет подготовку студентов по специальности «Менеджер по конфликтам». Практическим разрешением конфликтов занимается Институт Мира. Такое внимание к проблеме конфликтов вполне оправдано.

Если говорить, например, о руководителях, то 70—80% их работы находится под грузом скрытых и явных противоречий и противостояний, игнорирование которых приводит

¹ В данной главе использованы следующие источники: *Борисов А. Ю.* Роскошь человеческого общения. М., 1998; *Секреты умелого руководителя* / сост. И. В. Липсиц. М., 1991; *Бородкин Ф. М., Колряк П. М.* Внимание: конфликт. Новосибирск, 1989; *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликта. М., 1990; *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. М., 1993; *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Управление конфликтами, изменениями и стрессами. М., 1992; *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. Л., 1991; *Скотт Дж. Г.* Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991; *Психология управления.* М. : Новосибирск, 1997.

к конфликтам, и руководитель призван разрешать их всеми доступными ему средствами.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем.

Но чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие бывают конфликты, как они возникают и протекают, как их можно устранить.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** природу и причины возникновения конфликтов в деловой сфере, модели их развития и стратегии поведения в конфликтной ситуации;

- **уметь** классифицировать конфликты, своевременно предупреждать и эффективно разрешать их;

- **владеть** навыками корректного поведения в конфликтных ситуациях.

6.1. Природа и причины конфликтов

Жизнь в обществе невозможна
без взаимных уступок.

Д. Сэмюэль

Опереться можно только на то, что
сопротивляется.

Стендаль

-
1. Сущность и структура конфликта.
 2. Понятие конфликтогена.
 3. Причины конфликтов.
 4. Динамика конфликтов.
-

Сущность и структура конфликта. Деловое общение — это прежде всего взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций и точек зрения, и здесь мы, естественно, сталкиваемся с конфликтами.

Само слово «конфликт» происходит от лат. *con* — вместе и *flictus* — удар, т.е. в дословном переводе — «столкновение», «противодействие». Этимология слова позволяет лучше почувствовать суть явления, условия его существования и способы преодоления. **Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.** Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения и цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, **когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.** В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Таким образом, **конфликт — это трудноразрешимое противоречие, обусловленное действием примерно равных по силе, но противоположно направленных целей, мотивов, интересов, типов поведения, сопровождающееся острыми эмоциональными переживаниями.**

Очень важно знать формулу конфликта и эффективно ею владеть. Она выглядит следующим образом:

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент.

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, либо действия самих участников конфликта с целью разрешения или углубления возникшего противоречия.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент существуют независимо друг от друга, т.е. ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

У всех конфликтов, несомненно, есть свои причины. Однако истинные причины конфликтов не всегда лежат на поверхности, их мотивы часто не осознаются и не афишируются конфликтующими. Это могут быть не только крупные упущения и серьезные промахи, но и мелкие обиды. Например, больно и обидно бывает, когда:

- достается за то, за что ты не несешь ответственности;
- тебя не привлекают к решению вопросов, в которых ты компетентен;
- награды и поощрения за то, что сделал ты, достаются другим;
- тебя не считают способным что-то сделать самостоятельно, и задание, о котором ты мечтал, достается другому;
- ты выдвигаешь идеи и предложения, а кто-то выдает их за свои;
- перед тобой рисуют заманчивые перспективы, приглашая к сотрудничеству, а когда ты соглашаешься, выясняется, что все выглядит совсем иначе.

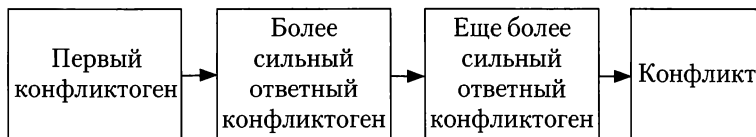
Подобные примеры можно продолжать до бесконечности. И в такие моменты мы редко задумываемся (да и неважно для нас в тот момент!), что же является истинной причиной такой ситуации. Ведь она же возникла не сразу, существовал некий первоначальный импульс или первый конфликтоген, который спровоцировал ее.

Понятие конфликтогена. Конфликтоген — это слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово «**могущие**» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучливое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Еще большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности — **эскалации конфликтогенов**. Состоит она в следующем: **на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.**

Обычно это выглядит следующим образом:



Эта схема позволяет понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно.

Первый конфликтоген часто появляется ситуационно, помимо воли людей, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо. Конфликтоген как потенциальная возможность конфликта превращается в его причину.

Причины конфликтов. В самом общем виде все **причины конфликтов в деловой сфере** можно классифицировать в соответствии с обуславливающими их факторами: информацией, структурой, ценностями и поведением.

К **информационным причинам** могут быть отнесены неточные факты и слухи, дезинформирующие партнеров по общению, подозрения в умышленном сокрытии сведений, сомнения в надежности и достоверности источников информации, спорные вопросы законодательства и т.п.

Структурные причины возникновения конфликтов, как правило, связаны с особенностями организации социальной группы, вопросами собственности, социального статуса, ролевых требований, системой поощрения и наказания.

В качестве **ценностных причин** возникновения конфликтов выступают различные социальные нормы и стандарты, жизненные принципы людей, их убеждения, верования, приверженность определенным ритуалам и традициям, значимость тех или иных аспектов деятельности.

Поведенческие причины связаны с конкретными поступками людей, в результате которых ущемляются интересы других людей или целых групп, создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Приведенная группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу. Однако следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы, и поэтому можно выделить множество иных причин и выявить переплетение различных факторов в каждом конкретном конфликте.

Динамика конфликтов. Любой конфликт — это сложное и динамичное явление. В динамике конфликта выделяют следующие **основные стадии**.

1. **Латентный (предконфликтный) период.** Он включает в себя:

- возникновение объективной проблемной ситуации (наличие объективного противоречия);
- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;

— попытки обеих сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами (просьбы, убеждения, информирование, уступки и т.д.);

— возникновение предконфликтной ситуации (связано с появлением первого сигнала конфликта — дискомфорта, ощущения непосредственной угрозы).

2. Открытый период (конфликтное взаимодействие).

Он включает в себя:

— инцидент (первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу);

— эскалацию конфликта (интенсификация борьбы оппонентов, нарастание эмоциональной напряженности, расширение зоны разногласий, вовлечение в конфликт новых лиц);

— сбалансированное противодействие (снижение интенсивности борьбы, понимание того, что силовыми методами проблему не решить, изменение отношения к проблеме конфликта и к ситуации в целом).

3. Разрешение конфликта. Разрешить конфликт — значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но это более важно.

Конфликт между людьми можно уподобить сорнякам в огороде: конфликтная ситуация — это корень сорняка, а инцидент — та часть, которая находится на поверхности. Оборвав ботву сорняка и не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив или не изменив объективную конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Существует множество практических рекомендаций, так сказать, «общего пользования» по поводу того, как избежать конфликта. Остановимся только на некоторых из них.

1. Если не хотите в лице какого-то человека нажать себе врага, никогда не выражайте сомнения в его интеллектуальных способностях, не преуменьшайте его заслуги и очевидные достоинства и вообще постарайтесь устранить из делового общения суждения и оценки, которые могут ущемить честь и достоинство вашего собеседника.

2. У каждого человека есть свои «болевы́е точки», уязвимые места, «бить» по которым критикой и упреками не стоит. Лучше, наоборот, укреплять у собеседника веру в себя, давая достойную оценку его деятельности, так как вера в себя — это уровень притязаний человека, который определяет успешность вашей совместной деятельности.

3. Подчеркивание собственных достоинств, демонстрация превосходства, надменность, переоценка неотразимости своей внешности и т.п. всегда раздражают окружающих, вызывая у них бессознательное стремление к сопротивлению и доказательству обратного. Стоит ли пробуждать эти желания у партнера по общению?

4. Стремясь убедить в чем-то человека, нужно дать ему сначала возможность высказаться, а самому научиться слушать. Хороший слушатель всегда вызывает уважение, благодарность и доверие со стороны собеседника, а значит, вероятность стать участником конфликта для него снижается.

5. Умение человека управлять своими эмоциями — важнейшее условие предупреждения конфликтов. Даже если вас «довели», прежде чем «сорваться» и сказать собеседнику что-то резкое, грубое, психологи советуют прибегнуть к испытанным средствам: несколько раз глубоко вдохнуть и выдохнуть; выдержать паузу; расслабить мышцы или, наоборот, пройтись; произвести плавные движения головой, руками, языком во рту и т.д. Главное — сдержаться и восстановить спокойствие. Если вам это удалось, то, по крайней мере, один из конфликтующих не допустит глупостей, а это уже достижение, ибо, как гласит китайская поговорка, «чтобы сделать хлопок, нужны две ладони».

В заключение хотелось бы обратиться к мудрости народа и в качестве примера привести притчу.

Жил-был один очень вспыльчивый и несдержанный молодой человек. И вот однажды его отец дал ему мешочек с гвоздями и наказал каждый раз, когда он не сдержит своего гнева, вбить один гвоздь в столб забора.

В первый день в столбе было несколько десятков гвоздей. На следующей неделе он научился сдерживать свой гнев, и с каждым днем число забиваемых в столб гвоздей стало уменьшаться.

Наконец настал день, когда парень ни разу не потерял самообладания. Он рассказал об этом своему отцу, и тот дал ему новое задание: на сей раз каждый день, когда сыну удастся сдержаться, он может вытащить из столба по одному гвоздю.

Шло время, и пришел день, когда он мог сообщить отцу о том, что в столбе не осталось ни одного гвоздя. Тогда отец взял сына за руку и подвел к забору:

— Ты неплохо справился, но ты видишь, сколько в столбе дыр? Он уже никогда не будет таким как прежде. Когда говоришь человеку что-нибудь злое, у него остается такой же шрам, как и эти дыры. И неважно, сколько раз после этого ты извинишься — шрам останется навсегда.

Может быть, мысль о том, какие душевные раны мы можем нанести другому человеку, станет определенным сдерживающим фактором и позволит избежать очередной конфликтной ситуации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как соотносятся понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»? В чем опасность конфликтогенов?
2. Какова динамика конфликта? Какая из стадий его развития является наиболее важной с вашей точки зрения?
3. Согласны ли вы с мнением, что наличие конфликта в организации есть показатель слабости руководства этой организацией?
4. Какие средства профилактики конфликтов вы знаете? А какие сами применяете в общении с людьми?
5. Вспомните и опишите конфликт, который способствовал бы конструктивному разрешению вашей проблемы.

6.2. Типология конфликтов

Если человек хорошо знает себя,
он уже мудрый.

А. де Сент-Экзюпери

Чтобы оценить чье-нибудь качество,
надо иметь некоторую долю
этого качества и в самом себе.

В. Шекспир

-
1. Классификация и характеристика конфликтов.
 2. Типы поведения личности в конфликте.
-

Классификация и характеристика конфликтов.
В научной литературе существуют различные классификации конфликтов. На наш взгляд, наиболее оптимальным

является разделение по **направленности**, по **значению**, по **объему**, по **длительности протекания**, по **источнику возникновения**.

По **направленности** конфликты делятся на:

- **«горизонтальные»** — в которых задействованы лица одинакового социального ранга или статуса;
- **«вертикальные»** — которые затрагивают лиц, находящихся в отношениях субординации;
- **«смешанные»** — которые представлены и «горизонтальными», и «вертикальными» составляющими.

«Вертикальные» конфликты составляют в среднем 70–80% от общего числа. Они наиболее деструктивны по своим последствиям для руководителя, так как в таком конфликте он обычно связан по «рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

По **значению** для организации конфликты делятся на:

- **конструктивные** (созидательные);
- **деструктивные** (разрушительные).

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы.

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

По **объему** конфликты подразделяют на:

- **внутриличностные**;
- **межличностные**;
- **между личностью и группой**;
- **межгрупповые**.

На этих конфликтах следует остановиться подробнее.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Нужно помнить, что этот тип конфликта не полностью соответствует данному определению. Здесь участниками

конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности (потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.).

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных — *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Например, женщина — руководитель отдела — давно планировала и даже дала обещание семье в выходные дни поехать за город, отдохнуть, провести время с детьми. Но в пятницу приходит руководитель с какой-то проблемой и настаивает на том, что работу нужно завершить к понедельнику.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта.

В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства и т.д. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, на деловом совещании идет обсуждение возможности увеличения объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может руководствоваться интересами компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповые конфликты — конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюза), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

По **длительности протекания** конфликты можно подразделить на:

- **кратковременные;**
- **затяжные.**

Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По **источнику возникновения** конфликты можно разделить на:

- **объективно** обусловленные;
- **субъективно** обусловленные.

Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. К объективным причинам конфликтов относятся:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;

- неритмичность работы (простои);
- сверхурочные работы;
- упущения в работе (когда страдает заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей (в частности, устаревшие или слишком расплывчатые должностные инструкции);
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда — неправильной, поведение коллег — неприемлемым. К субъективным причинам относятся:

а) неправильные действия руководителя или подчиненных (связанные с нарушением служебного этикета, трудового законодательства, несправедливой оценкой результатов труда);

б) психологическая несовместимость некоторых людей.

Типы поведения личности в конфликте. Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «практика», «собеседника», «мыслителя». Конфликт может протекать по-разному — в зависимости от типов включенных в него личностей.

«**Практик**» действует под лозунгом «Лучшая защита — нападение». «Действенность» людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель — подчиненные», конфликт неизбежен, если эти отношения определены официальной

инструкцией. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для **«Собеседника»** характерен лозунг: «Плохой мир лучше, чем хорошая война». Главное для него — общение с людьми. «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомых и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!» «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «собеседник». В общении «мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

«Мыслители» наиболее чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. «Практику» важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. «Собеседники» остро реагируют на оценку эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом учреждении есть свой «склочник» и «анти-склочник». «Склочник» — это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для «антисклочника» — сотрудничество. И если «склочник» раздувает конфликт, то «анти-склочник» любыми путями пытается потушить его.

Умение определить конфликт, четко очертить его границы, выявить причины — это залог успеха в деловом общении.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Участником каких конфликтов вам чаще всего приходится быть? Чем вы это объясните?
2. Какие конфликты, на ваш взгляд, являются самыми трудно-разрешимыми и почему?
3. От чего зависит, как будет вести себя человек в конфликте: от сложившейся ситуации или от индивидуально-психологических особенностей самой личности?

6.3. Разрешение конфликтов

Кто умеет — делает, кто не умеет — учит.

Б. Шоу

Человек рожден, чтобы думать.

Б. Паскаль

-
1. Типы поведения участников конфликта и стратегия его разрешения.
 2. Посредники в конфликте и их функции.
-

Типы поведения участников конфликта и стратегия его разрешения. Люди неизбежно будут конфликтовать и не соглашаться друг с другом, ибо, как повторял Карлсон, это «дело житейское». Главное — выбрать оптимальную стратегию и стиль поведения в конфликтной ситуации, позволяющий максимально эффективно решить проблему.

Известно, что в школах верховой езды не хвалят наездников, удержавшихся на вздыбленной лошади, так как знающему человеку понятно, что под опытным наездником лошадь не встанет на дыбы.

И так же в конфликтной ситуации: наибольшей похвалы достоин тот, кто предупреждает конфликты или, по крайней мере, умеет их нейтрализовать.

К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили **пять типовых стратегий** поведения в конфликтных ситуациях: **конкуренция, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс.**

Рассмотрим более подробно эти стили.

Стиль конкуренции. Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать ваше решение проблемы.

Использовать стиль конкуренции эффективно в том случае, если:

- *вы обладаете достаточным авторитетом или властью для принятия решения;*
- *решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;*
- *вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;*
- *вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;*
- *вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.*

Стиль уклонения. Реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликта.

Вы можете использовать этот стиль, когда:

- *исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;*
- *у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;*
- *вы хотите выиграть время;*
- *ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;*
- *у вас мало власти для решения проблемы;*
- *вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.*

Стиль приспособления. Он означает, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы.

Он не подходит, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- *вас не особенно волнует случившееся;*
- *вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;*

- вы понимаете, что правда на вашей стороне;
- у вас мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям.

Стиль сотрудничества. Наиболее эффективный стиль, но и наиболее трудный. Для его реализации необходимо, чтобы оба участника конфликта понимали, в чем состоит причина конфликта, и имели возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в ситуациях, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью.

Стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Типичные случаи:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться временной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения.

Какой из стилей предпочтительнее? Из всех описанных выше стилей сотрудничество, вероятно, самый трудоемкий, особенно если он вами не усвоен. Неприемлемым он будет и для того, чья единственная цель в конфликте — «урвать от пирога» как можно больше.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Если ни цель, ни отношения не являются для нас особо важными, благоразумнее уклониться от кон-

фликта, дабы не уподобиться гоголевским Ивану Ивановичу и Ивану Никифоровичу. Когда для нас важна цель, а взаимоотношения играют менее значимую роль, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование, конкуренция. С другой стороны, реалистичный взгляд на вещи (а совсем не обязательно трусость) заставляет нас в случаях, когда отношения намного важнее, чем цель, прибегнуть к стилю приспособления. Это та ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?» И все же в самом существенном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентом, без сотрудничества в том или ином виде нам не обойтись.

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Оптимальный подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера.

Нам кажется уместной и поучительной история о европейском преподавателе восточных единоборств, который приехал в Японию, чтобы повысить свою квалификацию.

Однажды в вагон метро в Токио, в котором он ехал, ввалился здоровенный пьяный детина, выкрикивающий ругательства и угрозы. Тренер решил, что это его час — он сможет проявить свое искусство и укротить хулигана. Но прежде чем он успел это сделать, сидевший рядом старик-японец спросил пьяного, что он пил. Ругаясь, тот ответил, что пил sake. Старик улыбнулся, поцокав языком, сказал, что тоже по вечерам любит иногда вместе с женой выпить sake, а потом спросил, женат ли парень, на что тот ответил, что одинок. Спустя пару минут голова его лежала на коленях у старика, он что-то говорил, а старик, качая головой, слушал.

Для тренера это был самый главный урок единоборств. Старика не нужно было самоутверждаться или прятаться, он не поддался агрессивности пьяного человека, но смог разглядеть за ней одиночество, беспомощность, принять его и помочь.

При столкновении с проблемами люди иногда спотыкаются уже на первых шагах, встретив неожиданное препятствие, и терпят поражение, «зациклившись» на нем. Если же разбить проблему на части, становится понятно, что возможны различные варианты ее решения.

Выбор стратегии может проявляться отнюдь не только в словах, но и невербально. Без помощи языка мы можем

демонстрировать согласие и понимание, позитивное отношение к собеседнику и т.д. Равным образом можно проявить отрицание, напряжение, подчеркнуть различия. Последнее, безусловно, приведет к эскалации конфликта.

Наконец, еще одно соображение: при выборе стратегии поведения в конфликтной ситуации следует ответить себе на ряд вопросов:

- в чем вы больше заинтересованы?
- что для вас реально важнее — «добить» противника, самоутвердиться или решить проблему?
- какие средства воздействия находятся в распоряжении каждой стороны?
- способны ли в принципе стороны к действиям в рамках именно такой стратегии?
- какие отношения между сторонами желательны в будущем?
- каким временем для разрешения конфликта вы располагаете?

Нужно понять, что по большому счету совершенно не важно, насколько правы мы и ошибаются они, потому что **мы в одной лодке** и выплывать нужно вместе.

При всех красивых и правильных словах о сотрудничестве, при всей критике неконструктивных подходов к конфликту, бывают случаи, когда соглашательство, компромисс или уход являются единственно возможными вариантами поведения.

Но когда стороны исчерпали все возможности самостоятельно разрешить конфликт и не добились положительного результата, целесообразно прибегнуть к посредничеству.

Посредники в конфликте и их функции. Посредничество представляет собой специально организованное общение конфликтующих сторон при участии третьей (нейтральной) стороны. Наличие третьего, стороннего участника позволяет перенести на него часть эмоциональной нагрузки и ответственности за разрешение конфликта. Поэтому для посредника крайне важно, во-первых, сохранить объективность и нейтральность, не оказаться вовлеченным в проблему и, во-вторых, попытаться превратить оппонентов в партнеров, способных к конструктивному взаимодействию и диалогу. В зарубежной психологии для обозначения нейтральной стороны обычно используют термины **медиация** (посредничество) и **медиатор** (посредник).

К поиску посредника конфликтующие стороны чаще всего обращаются в тех случаях, когда:

— *конфликт является трудноразрешимым, есть угроза его разрастания, разрыва деловых отношений или образования враждующих группировок;*

— *от конфликтных отношений страдают другие люди и интересы дела;*

— *оппоненты не могут вести принципиальные разговоры конструктивно, не переходя на личные отношения (в силу отсутствия опыта, умений, навыков либо личной неприязни), и сами осознают это;*

— *хотят избавиться от противостояния, но сами не способны сделать нужные шаги к взаимопониманию.*

Посредники могут воздействовать на саму конфликтную ситуацию, на обстоятельства, поддерживающие конфликт, или на его участников. При этом функции, которые выполняет третья сторона в конфликте, могут быть самыми различными.

1. Постановляющая. В качестве третьей стороны выступает представитель общественной власти (система судов и арбитража), который заслушивает дело и выносит решение, обязательное для обеих сторон. Судебное решение опирается не на представления его участников о своей правоте, а на силу закона: «прав тот, на чьей стороне закон».

2. Согласительная. Третья сторона общается с каждым участником конфликта в отдельности, выслушивает их мнения и предложения, передает их другой стороне, собирает факты и аргументы, выносит свои рекомендации, которые не обязательны для исполнения конфликтующими, но помогают им достичь согласия по проблемным вопросам.

3. Контролирующая. Третья сторона отказывается от права принимать какие бы то ни было решения или рекомендации, не вмешивается в содержание конфликта, но осуществляет жесткий контроль над самим процессом переговоров, четко определив правила поведения участников конфликта (регламент, использование психологических уловок, проявление эмоций и т.п.).

4. Организующая. Третья сторона создает условия для встречи сторон, предоставляя им помещение или необходимые услуги. Обстановка, в которой проходит встреча, — весьма значимый фактор. Всегда легче настроиться на деловое взаимодействие, если общаешься на нейтральной территории, в просторном и удобном помещении, где чувствуешь себя защищенным от вторжения посторон-

них людей, где нет отвлекающих раздражителей (приборов, ярких картин, украшений), тебе ненавязчиво предлагают чашечку кофе или чая (причем, не конкуренты, а сторонние люди), опять же предоставляют дополнительную информацию о возможном «веере» определенных процедур по решению спорных вопросов и т.д.

5. Экспертная. Третья сторона по приглашению одной либо обеих конфликтующих сторон выполняет функции советника по содержанию обсуждаемых проблем: предоставляет необходимую информацию по конкретным вопросам, дает экспертную оценку или делает анализ, прогнозирует развитие ситуации, помогая конфликтующим принять более взвешенное решение.

И в заключении уместно вспомнить одну восточную притчу. У мудреца спросили: «Скажите, пожалуйста, что лучше — щедрость или доблесть?» Он ответил: «Щедрому доблесть не нужна». Таким образом, в зависимости от своего стратегического выбора, развивая свою «конфликтную культуру», человек может либо «наращивать мускулы», либо развивать свой потенциал щедрости.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Определите типичную для вас стратегию поведения в конфликте.
2. Укажите, какие стратегии поведения следует применять в следующих ситуациях:
 - истинные интересы скрываются, но доводы одинаково убедительны;
 - одинаково значимы цели и важны подходы обеих сторон;
 - принятие решения должно быть быстрым и вы убеждены в своей правоте;
 - через определенное время конфликтная ситуация разрешится сама собой;
 - решение проблемы важнее для партнера, чем для вас.
3. Обращение к посредничеству в конфликте — это проявление мудрости или слабости?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Оценка способов реагирования в конфликте» (по К. Н. Томасу)

С помощью методики американского социального психолога К. Н. Томаса (1973) определяются типичные способы реагиро-

вания на конфликтные ситуации. Можно выявить, насколько вы склонны к соперничеству и сотрудничеству в группе, стремитесь к компромиссам, избегаете конфликтов или, наоборот, стараетесь обострить их.

Инструкция. В опроснике предлагается 30 пар вариантов поведения в конфликтной ситуации. В каждой паре надо выбрать один из двух вариантов поведения («А» или «Б»), который наиболее характерен для вас. Долго не раздумывайте, фиксируйте первое впечатление.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого человека.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы сделано было по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желанию.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подведение итогов. Определите по ключу количество ответов, которое соответствует каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом типе (типах) разрешения конфликта.

Ключ

Соперничество: 3 – А, 6 – Б, 8 – А, 9 – Б, 10 – А, 13 – Б, 14 – Б, 16 – Б, 17 – А, 22 – Б, 25 – А, 28 – А.

Сотрудничество: 2 – Б, 5 – А, 8 – Б, 11 – А, 14 – А, 19 – А, 20 – А, 21 – Б, 23 – А, 26 – Б, 28 – Б, 30 – Б.

Компромисс: 2 – А, 4 – А, 7 – Б, 10 – Б, 12 – Б, 13 – А, 18 – Б, 20 – Б, 22 – А, 24 – Б, 26 – А, 29 – А.

Избегание: 1 – А, 5 – Б, 7 – А, 9 – А, 12 – А, 15 – Б, 17 – Б, 19 – Б, 21 – А, 23 – Б, 27 – А, 29 – Б.

Приспособление: 1 – Б, 3 – Б, 4 – Б, 6 – А, 11 – Б, 15 – А, 16 – А, 18 – А, 24 – А, 25 – Б, 27 – Б, 30 – А.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (общая сумма баллов равна 30). Тактика считается слабо выраженной, если имеет значение ниже 5 баллов, и сильно выраженной – выше 7 баллов. Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Опросник «Как вы действуете в условиях конфликта?»

Инструкция. Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по 5-балльной шкале определите, в какой степени каждая из них типично для вашего поведения в условиях конфликта:

1 балл — совсем не типично;

2 балла — редко;

3 балла — иногда;

4 балла — часто;

5 баллов — весьма типично.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.

2. Если не можете заставить другого думать так как вы хотите, заставьте его делать так как вы думаете.

3. Мягко стелет, да жестко спать.

4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).

5. Ум хорошо, а два лучше.

6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.

7. Кто сильнее, тот и правее.

8. Не подмажешь — не поедешь.

9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.

10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.

11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.

12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.

13. Убивай врагов своих добротой.

14. Честная сделка не вызывает ссоры.

15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.

16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.

17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.

18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.

19. Ты — мне, я — тебе.

20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.

21. Кто спорит — ни гроша не стоит.

22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.

23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.

24. Кто дарит — друзей наживает.

25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.

26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.

27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

28. Кротость торжествует над гневом.

29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.

30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.

31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.

33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.

34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

Подведение итогов. С помощью ключа оцените свое поведение в конфликте, суммируя баллы.

Ключ

Избегание («черепаха») — вопросы 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31. (Сумма баллов _____)

Конкуренция («акула») — вопросы 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32. (Сумма баллов _____)

Приспособление («медвежонок») — вопросы 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33. (Сумма баллов _____)

Компромисс («лиса») — вопросы 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34. (Сумма баллов _____)

Сотрудничество («сова») — вопросы 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35. (Сумма баллов _____)

Наибольшее количество баллов указывает на вашу приверженность той или иной стратегии.

Глава 7

СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ

Дело, которым занимается деловой человек, — это его своеобразная служба. Только это не служба, посвященная незримым и абстрактным общественным идеалам, а **служба делу**. На этой службе он общается с коллегами, партнерами, подчиненными, и такое общение имеет свои позиции, свои правила, свой этикет.

Этикет в широком смысле слова есть свод правил и предписаний, определяющих отношения между людьми. Служебный этикет — это нормы служебного общения. Для данной системы правил уместным будет все, что принято в обществе, за исключением, разумеется, тех особенностей общения и поведения, которые связаны с досугом, культурой отдыха. В основе этикета служебного общения лежат прагматичные нормы деловой коммуникации, императивы управления и самоуправления.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** принципы и правила деловой этики и этикета;
- **уметь** устанавливать позитивный контакт с деловыми партнерами, соблюдая требования служебного этикета и дипломатического протокола;
- **владеть** навыками достойного поведения в многообразных ситуациях делового общения.

7.1. Деловая этика и этикет

Почтительность без ритуала приводит к суетливости, осторожность без ритуала приводит к боязливости, смелость без ритуала приводит к смуте, прямота без ритуала приводит к грубости.

Конфуций

Недостаточно владеть мудростью,
нужно уметь пользоваться ею.

Цицерон

-
1. Характеристика понятий «деловая этика» и «этикет».
 2. Основные принципы делового этикета.
 3. Особенности служебного этикета.
 4. Нормы этикета.
 5. Нарушения служебной этики.
-

Характеристика понятий «деловая этика» и «этикет». Деловое общение — это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Спецификой является регламент — подчинение установленным ограничениям, которые определены национальными и культурными традициями, профессиональными и этическими принципами.

Известны «писанные» и «неписанные» нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и формы обхождения на службе называется деловым этикетом.

Деловой этикет — это определенные правила поведения людей в области бизнеса и деловых контактов. Он определяет взаимоотношения между начальником и подчиненным, между сотрудниками компании и клиентами, а также включает в себя правила ведения деловой переписки, умение вести телефонные переговоры и обмениваться визитными карточками, ритуалы, манеры поведения, искусство ведения деловых переговоров и торгов, культуру обеспечения рекламы, презентаций и т.д.

Его основная **функция** — формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т.е. целесообразность и пракτικότητα.

Этика и этикет деловых отношений и предпринимательства были объектом исследования еще в древнейшие времена. Пожалуй, впервые к этой проблеме обратился великий древнегреческий философ Аристотель. В своем трактате «Этика Никомаха» он писал о моральных основах прибыли, торгов, ростовщичества. Его рассуждения о справедливой цене могут рассматриваться как своеобразное наставление для предпринимателей.

Основы современного отечественного делового этикета фактически были заложены в 1720 г. «Генеральным регламентом» Петра I и сохраняют свою актуальность до сих пор.

Сегодня деловой этикет включает в себя:

— **нормы**, действующие в сфере общения между равными по статусу членами коллектива (горизонтальный срез);

— **наставления**, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальный срез).

Деловой этикет — это азы бизнеса, и если деловой человек не освоил их, то его дело, как правило, основывается на «дурных инстинктах»: урвать, обмануть, словчить, слукавить. Серьезный бизнесмен скорее понесет убыток, нежели нарушит деловой этикет. После убытка всегда можно добиться прибыли, но после потери репутации восстановить его удастся не всегда.

Основные принципы делового этикета. Можно говорить о разных **принципах делового этикета**. Здесь и прагматизм, и деловой вкус, и целесообразность, и утилитарность. Но все-таки в качестве главного принципа можно назвать **честность**. Над дверями Лондонской биржи выбито в мраморе: «Мое слово — закон», и трактоваться это может следующим образом: нет выше закона предпринимательской деятельности, чем слово, данное партнеру. Русские купцы, торговавшие на Нижегородской ярмарке, заключали сделки под честное слово. И честное слово купца первой гильдии было крепче, чем любой вексель, обеспеченный золотыми червонцами. Нарушивший это слово мог заниматься любой деятельностью, кроме коммерческой — в доверии ему было отказано навсегда.

Помимо честности, деловой этикет провозглашает следующие принципы.

1. **Пунктуальность** (делайте все вовремя).

Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Специалисты рекомендуют прибавлять лишних 25% к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения полученной работы.

2. **Конфиденциальность** (не болтайте лишнего).

Секреты учреждения или конкретной сделки необходимо хранить бережно, как тайны личного характера.

3. **Доброжелательность и приветливость.** Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. А поскольку каждый сотрудник является лицом компании, то ее успех зависит от профессионализма, доброжелательности и безупречного знания хороших манер этого лица.

4. **Внимание к окружающим** (думайте о других, не только о себе).

Уважайте мнение других, прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Покажите, что цените опыт других людей. Уверенность в себе не должна подменять скромность.

5. **Имидж** (внешний облик).

Необходимо одеваться со вкусом, выбирать цветовую гамму к лицу, большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. **Грамотность** (говорите и пишите хорошим языком).

Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок.

Особенности служебного этикета. В коллективе, в фирме, организации существует сложная система механизмов регулирования поведения сотрудников. Но данные механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие качества людей, как совесть, профессиональная честь и долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других. В этой связи актуальной проблемой деловой этики является обеспечение возвышенности моральных целей и мотивов у сотрудников любой организации.

Культура общения, от которой зависит, как мы чувствуем себя в обществе, как относятся к нам люди, основана на соблюдении определенных правил, именуемым **этикетом**. Эти правила регламентируют, что допустимо и приемлемо в данном обществе и в данной ситуации. Этикет определяет лишь формы, «технику» общения, поэтому только знания этикета недостаточно для того, чтобы считаться культурным, воспитанным человеком. Поведение в обществе должно опираться на общие принципы и нормы морали, демонстрируя связь между этикой и этикетом, поэтому каждая проблема, связанная с этикетом, должна решаться в свете этических норм.

Этикет распространяется на все сферы жизни: конкретные правила предписывают, как соблюдать гигиену, разговаривать, одеваться, вести себя за столом, в коллективе, семье, общественных местах, театре, на улице и т.д. Без соблюдения норм этикета невозможны межличностные, культурные, деловые и даже политические отношения.

Существует много определений этикета. Одно из них: **этикет — свод правил поведения, принятых в обществе.**

Есть и другие определения, например этикет — это:

- правила поведения (от «веды» — знания);
- правила вежливости (от «ведать» — знать);
- правила приличия (от «лик», «образ», «лицо человека»);
- культура поступков и манер («культурный», в отличие от «природный», «дикий», означает «созданный человеком, организованный, упорядоченный»).

Этикету присущ ряд **особенностей.**

1. Этикет содержит в себе общечеловеческие нормы общения, сохраняющиеся тысячелетиями и свойственные многим народам. Простые правила вежливости, приветствия, выражения благодарности присущи всем людям без исключения.

2. Этикет отражает специфические и национальные особенности: традиции, обычаи, обряды, ритуалы, соответствующие историческим условиям жизни разных народов.

3. Требования этикета носят **исторический характер**, они не абсолютны, а относительны, и соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельства. По мере изменения условий жизни людей, роста образования и культуры в обществе одни правила поведения сменяются другими.

4. Нормы этикета **условны**, они как бы носят характер неписанного соглашения о том, что в поведение людей является общепринятым, а что — нет. Задача этикета — предложить людям такие формы — **стереотипы поведения**, которые смогут облегчить им общение и взаимопонимание.

5. Этикет — это особая **форма проявления нравственной культуры**, поскольку хорошие манеры являются внешним отражением внутренней культуры человека.

6. Этикет носит **эстетический характер**; не случайно мы говорим: «Красивые манеры, красивое поведение, красивые жесты, позы, мимика». Поэтому можно сказать, что **этикет — это принятая в обществе эстетическая форма проявления нравственной культуры человека.**

Более того, пользоваться правилами этикета на практике необходимо не только потому, что так нужно, но и потому, что так удобнее, логичнее и уважительнее по отношению к другим и к самому себе.

Нормы этикета. Этикет базируется на ряде основополагающих норм и принципов.

1. **Вежливость** — форма поведения человека, для которого культурное отношение к людям стало привычной нормой общения. Это элементарное требование культуры поведения, вытекающее из чувства, из умения считаться с их интересами и признания права каждого человека на внимание.

Вежливость проявляется в приветливом обращении к человеку, умению помнить его имя и отчество, важнейшие даты его жизни. Вежливость имеет множество оттенков: можно быть приветливо-вежливым (что мы особенно ценим), почтительно- (например по отношению к старшим) или сдержанно- (к незнакомым людям) вежливым и т.д. Можно быть просто учтивым, т.е. придерживаться правил приличия в любых ситуациях независимо от своего настроения или желания. Вежливый человек — тот, кто научился смотреть на себя как бы со стороны, глазами других людей. Истинная вежливость непременно доброжелательна и искренна.

Противоположность вежливости — грубость, хамство, пренебрежительное и высокомерное отношение к окружающим.

2. Проявляются эти благородные человеческие качества во внимании, глубоком уважении к тем, с кем мы общаемся, желании и умении их понять, почувствовать, что мы можем доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать раздражение, досаду, обиду, — т.е. в тактичности. **Тактичность** — это:

— **уважение к другому**, проявляющееся, в частности, в умении выслушать собеседника, способности быстро и безошибочно определить его реакцию на наше высказывание или поступок и при необходимости самокритично, без ложного стыда извиниться за допущенную ошибку;

— **скромность**, которая несовместима со стремлением показать себя лучше, способнее, умнее других, подчеркивать свое превосходство, требовать для себя каких-то привилегий, особых удобств и услуг. Вместе с тем, скромность не должна проявляться в излишней робости и застенчиво-

сти. Следует быть достаточно активным и решительным в критических обстоятельствах, при отстаивании собственного мнения. Но доказывать что-либо нужно тонко и тактично, чтобы человек не чувствовал нажима;

— **деликатность**, которая подскажет, как подойти к человеку, чтобы не оскорбить, не обидеть его, не коснуться большого места.

Деликатность — это умение тонко чувствовать и реагировать на состояние человека, когда он оказался в затруднительном (как говорят, «в деликатном») положении. Деликатность свидетельствует о душевном благородстве и бескорыстности.

Чувство меры — умение чувствовать границу, которую следует соблюдать в разговоре и за которой наши слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль.

3. Противоположность тактичности — **бестактность**.

Бестактно в разговоре:

— беспричинно отказываться от обсуждения предложенной темы;

— вести разговоры, которые могут вызвать у присутствующих неприятные воспоминания, задеть их;

— позволять себе неуместные шутки, подтрунивать над присутствующими, сплетничать об отсутствующих;

— громко распространяться в общественных местах и транспорте о сугубо личных, интимных делах.

Бестактно в поведении:

— войдя в транспорт, останавливаться в дверях, не думая о других пассажирах;

— занять собой или своим багажом сразу несколько мест в транспорте;

— сидеть в транспорте, «не замечая» стоящих женщин или детей;

— не оставлять на эскалаторе метро прохода тем, кто торопится (следует всегда стоять справа);

— быть всегда всем недовольным, ворчать, все осуждать, постоянно предъявлять претензии;

— бесконтрольно вести себя в собственной квартире, доставляя беспокойство соседям.

Бестактно проявлять праздное любопытство:

— пристально разглядывать человека или шептаться о нем;

- читать чужие письма, подслушивать чужие разговоры;
- заглядывать в окна чужих квартир;
- разбалтывать чужие тайны.

Бестактно неумение владеть собой:

- действовать или говорить в состоянии гнева или страсти — впоследствии вы можете об этом пожалеть;
- слишком откровенно проявлять свои симпатии и антипатии;
- слишком далеко заходить в выражении своей любезности и приветливости — так, что они переходят в назойливость.

Просто «научиться такту» нельзя — он приобретается не только под влиянием среды и воспитания, но и обусловлен характером и желанием самого человека. Однако развить его, безусловно, можно.

Помимо основных **принципов** и **норм** вежливости, тактичности, скромности, существуют еще и **правила поведения**, к которым относятся, например, «неравенства» людей в области этикета, выражающиеся, в частности, в виде преимуществ, которые имеют:

- женщины перед мужчинами;
- старшие перед младшими;
- больные перед здоровыми;
- начальник перед подчиненными.

Мы рассмотрели общие нормы и ценности этикета, а их проявление в профессиональной сфере связано с такими понятиями, как деловая этика, деловое общение и деловой этикет.

Нарушения служебной этики. Сюда можно отнести:

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных (явный и скрытый), невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от своего собственного, зажим критики;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление служебным положением;
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;
- утаивание информации;
- критика, принижающая достоинство человека.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение этикета, наиболее полно отражающее ваше представление о нем. В чем выражается связь этики и этикета?
2. Предлагаем вашему вниманию высказывание известных людей по поводу этикета. Одно из них принадлежит французскому философу Вольтеру: «Этикет — это разум для тех, кто его не имеет»; другое — английскому писателю О. Уайльду: «Хорошие манеры важнее добродетели». Согласны ли вы с их мнением?
3. В чем конкретно проявляются такие основополагающие принципы этикета, как вежливость, тактичность и чуткость?

7.2. Приветствия, представления, знакомства

Церемониал — это фимиам дружбы.
Китайская пословица

Приветливость — это золотой ключ,
который открывает железные замки
людских сердец.

Восточная поговорка

-
1. Представления и знакомства.
 2. Приветствия.
 3. Прощания.
 4. Визитные карточки.
-

В этикете нет мелочей. Точнее, он весь состоит из мелочей, нанизанных на единый стержень — проявление вежливости и внимательности по отношению к людям, стремление понять их. Начинается же этикет с порядка представлений, знакомств и приветствий.

Представления и знакомства. Первый шаг к установлению знакомства — **представление**. Представления несут различную нагрузку, преследуют различные цели. Если вы по служебным или личным делам посещаете учреждение или должностное лицо, то, прежде чем начать деловой разговор, вам следует представиться.

Деловому человеку часто приходится представляться самому. В этом случае следует называть полностью свою фамилию, имя и отчество, должность, если нужно — цель визита и круг полномочий. Так, когда вы заходите в приемную руководящего работника или в незнакомый офис, вам следует представиться секретарю: «Доброе утро. Меня

зовут Иванов Петр Сергеевич. Мне на 10 часов назначена встреча с Николаем Степановичем». И при этом желательно подать свою визитную карточку.

Если ваш визит не был оговорен заранее, следует дать необходимую информацию по вашему делу. При этом в служебное время, при выполнении своих обязанностей можно представляться от имени своего учреждения, предприятия, организации, не называя себя лично: «Добрый день. Я директор агрокомбината “Рассвет” и хотел бы встретиться с Николаем Степановичем по вопросу поставок нашей продукции».

Когда необходимо познакомиться с кем-либо, лучше прибегнуть к помощи одного из ваших знакомых, попросив его выступить в роли посредника и представить вас. Это всегда предпочтительнее, так как вызывает у другого человека больше доверия.

Когда вам самому предстоит выступить в роли человека, знакомого людей друг с другом, помните следующее:

- принято представлять нижестоящего по должности вышестоящему, младшего по возрасту — старшему, мужчину — женщине, холостого — женатому;

- одного человека представляют двоим-троим или группе лиц;

- вновь прибывших представляют присутствующим.

Протягивать руку для рукопожатия — это привилегия того, кому представляют. При этом именно он отвечает: «Очень приятно», «Рад познакомиться», «Давно хотел с вами познакомиться».

Если вас неправильно представили (перепутали или неверно произнесли фамилию, имя, отчество, должность), будет правильно сразу же исправить ошибку. Но сделать это нужно без раздражения и как можно деликатнее.

Существует ряд общепринятых правил, которые необходимо соблюдать при представлении и знакомстве.

Когда в обществе представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый слегка кланяется всему обществу в целом, а не каждому в отдельности.

Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: «Познакомьтесь», обязывая их самих назвать себя. Это невежливо, так не принято делать.

В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого чело-

века более знакомому. Членов семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: «Иван Иванович, позвольте мне представить вам моего сына Евгения».

После представления новые знакомые обмениваются приветствиями и в большинстве случаев рукопожатиями. Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, слишком слабым. Трясти руку или пожимать ее двумя руками неприлично. Первым подает руку тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует непосредственно перед рукопожатием. Идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатиями через стол не принято.

Если мужчину представляют женщине, то она сама решает, подавать ей руку или нет. Это ее право. Если женщина или старший по положению (возрасту) не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Для рукопожатия, как правило, протягивают правую руку. Если она по какой-то причине занята или повреждена (в повязке), можно протянуть левую руку, предварительно извинившись.

Люди, которые были вовлечены в разговор, не будучи представленными друг другу, прощаясь, не обязаны обмениваться рукопожатиями.

Если мужчина в момент представления сидит, он обязан встать. Женщина может не вставать, за исключением тех случаев, когда ее представляют даме, которая значительно старше ее по возрасту или положению.

Приветствия. Существуют определенные правила этикета и в отношении форм приветствий.

Приветствием начинается любой разговор, любое общение. Это, по существу, первое прикосновение к другому человеку, которое может быть приятным, теплым, вызывающим, отталкивающим и т.д. Поэтому существуют определенные «золотые правила», позволяющие сделать эти прикосновения позитивными.

Приветствуя, следует смотреть в глаза собеседнику. Попробуйте поздороваться с кем-то, отведя глаза в сторону. Эффект будет малоприятный: вас заподозрят в неискренности и недружелюбии. И наоборот, часто для приветствия не нужны слова, достаточно поздороваться взглядом, слегка прикрыв глаза или улыбнувшись (улыбка, кстати, согревает любое приветствие).

Входящий в помещение первым приветствует тех, кто в нем находится. Присутствующие не должны вставать и отвечать хором, а могут ограничиться просто кивком головы, как сигналом о том, что пришедший и его приветствие приняты. Кстати, посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь — это только отвлекает и нервирует занятых делом людей. В дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, тоже можно не стучать (достаточно просто, приоткрыв дверь, спросить разрешения войти). Однако если руководитель выскажет пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать.

Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчина — женщину, запаздывающий — ожидающего и т.д.

Приветствуя кого-либо или отвечая на приветствие, мужчина должен встать или хотя бы привстать, а женщина может сделать это сидя. Однако если в кабинет руководителя-мужчины входит коллега-женщина или подчиненный, то вставать не обязательно.

Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен поднять шляпу или кепи (но не берет или зимнюю шапку). Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, а женщина может ее не снимать, поскольку перчатки являются частью дамского туалета. Однако варежку или теплую кожаную перчатку рекомендуется снимать и женщине. Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, делают это только в помещении.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них — дам, сначала более пожилых, затем молодых, затем — более пожилых и старших по положению мужчин, а уже потом — остальных гостей. Хозяйка дома должна пожать руку всем гостям.

Когда приходится встречаться с одним и тем же человеком несколько раз в течение дня, желательно повторно приветствовать его, но постараться разнообразить формы приветствия: утром сказать «здравствуйте», попозже — «добрый день», потом просто улыбнуться и кивнуть.

Если вы встретили знакомого и радостно бросились ему навстречу, а он удивлен, то не допытывайтесь: «Вы меня не узнаете?», не ставьте его в неловкое положение, а сразу подскажите, где вы встречались и назовите себя.

Слова, с которыми люди при встрече обращаются друг к другу в знак приветствия, всегда должны быть дружелюбными и доброжелательными. Но сегодня не только приветствие, но и форма обращения людей друг к другу оставляет желать лучшего.

Общаясь к людям, почаще называйте их по имени-отчеству, так как других устоявшихся форм обращения на сегодняшний день в русском языке не так уж много. Обращение «товарищ» уходит в прошлое и используется только в конкретных ситуациях (например, в определенных политических кругах). Слова «господин» и «госпожа» употребляются только с прибавлением фамилии или должности: «господин президент», «господин министр», «госпожа Иванова». Иначе появляется пренебрежительный оттенок: «Господин, подвиньтесь!» «Гражданин» — чересчур официально, сразу ждешь милицейского свистка либо дополнения «пройдемте». «Сударь» и «сударыня» тоже остались в прошлом (а жаль!). Обращение по профессии («водитель», «продавец», «проводник») или по половому признаку («мужчина», «женщина», «девушка») — тоже не выход. Поэтому единственный и, наверное, лучший вариант — обращение по имени-отчеству к знакомым людям и просто «извините», «простите» — к незнакомым. А во множественном числе — «дамы и господа».

Прощания. Приветствие, символизирующее начало делового общения, естественно предполагает церемонию **прощания**, т.е. завершения общения. Следует помнить, что первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение. Когда посетитель — человек, вышестоящий по должности, старший по возрасту, женщина, важный деловой партнер и т.п., встает для прощания и ухода, хозяину кабинета следует подняться и по возможности проводить его до двери.

К словам прощания обязательно следует добавить слова благодарности (за то, что выслушали, уделили время, попытались понять, вошли в положение, оказали поддержку, обратились за помощью именно к вам и т.д.).

Требования этикета необходимо соблюдать независимо от желания, настроения и психологического состояния на данный момент. Так, если вы встретили знакомого, на которого вы обижены, с ним все равно следует поздороваться.

На официальных мероприятиях (приемах, презентациях и т.д.), особенно на международном уровне, требования

к этикету повышаются и усложняются. Поэтому позднее мы остановимся на них отдельно.

Визитные карточки. Сегодня трудно представить деловое общение без **визитных карточек**.

Первые визитные карточки появились в Китае в эпоху расцвета Сунской культуры. Они получили широкое распространение во время правления Людовика XIV. В XVIII в. каждый французский дворянин имел по несколько разных видов визиток. Форма, цвет, формат визитной карточки должны были отвечать определенным правилам и отражать социальное положение хозяина.

К концу XIX в. резко меняется функциональное назначение визитной карточки. В моду входит деловой стиль, и визитки выполняют уже строго информативные функции. На них указываются фамилия, титул, род занятий и точный адрес владельца. В наше время визитная карточка вручается человеку, с которым хотят познакомиться поближе или собираются продолжить деловые отношения.

Как правило, визитная карточка — прямоугольный кусок белого полуплотного картона хорошего качества, на котором типографским шрифтом четко и красиво отпечатаны сведения, которые вы хотите о себе сообщить. Четких требований относительно размеров визитных карточек нет, но обычно у женщин они несколько меньше, чем у мужчин (скажем, 80×40 мм и 90×50 мм), а у молодой девушки — еще меньше (70×35 мм). Хотя, например, в Великобритании визитные карточки у женщин больше, чем у мужчин.

В связи с распространением специальных альбомов для хранения визитных карточек («визитниц»), следует позаботиться о том, чтобы ваша карточка имела стандартный размер, и ее не пришлось бы подгибать или подрезать.

Шрифт визитных карточек должен быть легко читаемым. Фамилия, имя и отчество, как правило, выделяются полужирным шрифтом слегка большего размера. Не рекомендуется использовать сложные готические или декоративные шрифты, а также курсивное начертание шрифтов, особенно если у вас труднопроизносимая фамилия.

Как правило, визитная карточка должна содержать черный текст на белом фоне, напечатанный поперек карточки без каких-либо рамок или завитушек. Типографии предлагают широкую гамму цветных карточек, но нормы строгого этикета не рекомендуют далеко отходить от черно-белой гаммы. Предпочтительней сосредоточиться на выборе

отменного качества бумаги, которая может быть слегка тонирована, иметь сатинированную, но желательно не глянецовую поверхность.

В России и во многих двуязычных странах широко применяются двусторонние карточки — с текстом на другом языке на оборотной стороне. Если придерживаться строгих протокольных норм, то это не совсем верно. Ведь оборотная сторона предназначена для того, чтобы на ней можно было сделать какие-то записи. Лучше заказать отдельные карточки на русском и иностранном языках.

В современной практике используются **деловые, личные, семейные и комбинированные** визитные карточки.

Личная визитная карточка может содержать ваши фамилию, имя и, в случае необходимости, — отчество (в зависимости от вашего имиджа, возраста, национальных и культурных традиций). Дополнительные сведения, которые вы хотите сообщить о себе, печатаются более мелким шрифтом в правом нижнем углу. Сведения о вашем звании или ученой степени (профессор, генерал-майор, кандидат технических наук, врач высшей категории и т.д.) указываются под именем.

Не удивляйтесь, если на личной карточке вашего зарубежного знакомого вы найдете не его домашний адрес, а адрес его клуба (бывает, что пишутся как клубный адрес — в нижнем левом углу, так и домашний — в правом нижнем углу). Женщины обычно не указывают каких-либо дополнительных сведений на своей визитной карточке — только имя, отчество и фамилию.

Разновидностью личной карточки является **семейная визитная карточка**. Она используется при знакомстве, направлении поздравлений друзьям семьи, прилагается к подаркам. Необходимо помнить, что имя жены ставится перед именем мужа. Адрес на семейной визитке может не указываться.

Деловые визитные карточки — это неотъемлемый атрибут современного делового общения. Первое представление, как правило, начинается с обмена визитками. Особое значение они имеют при общении с иностранцами, людьми, не говорящими на вашем родном языке. На деловой визитной карточке должны быть четко обозначены:

- название фирмы, организации, учреждения, которые вы представляете;
- фамилия, имя, отчество владельца визитки;

— должность хозяина визитки (желательно с указанием сферы вашей ответственности в рамках организации или круга полномочий. Например: заместитель директора по коммерческим вопросам);

— полный почтовый адрес организации (без него деловая визитная карточка не действительна);

— номера телефонов, факса, телефакса, электронной почты организации, фирмы или учреждения.

Вполне уместно использование логотипа вашей фирмы или организации. У государственных чиновников, депутатов на визитной карточке может находиться изображение государственного флага или герба.

Если организация имеет несколько филиалов, то на деловых визитках ее представителей могут быть указаны несколько адресов.

Зачеркивать и вписывать новую информацию на визитке считается дурным тоном. Лучше сразу заказать новые визитные карточки.

Разновидностью деловой и личной визитки является **комбинированная визитная карточка**, где наряду со служебным адресом (в нижнем левом углу) указывается и домашний адрес (в правом нижнем углу). Такие карточки уместны для научных и творческих работников, которые часто работают дома. Женщины, как правило, не указывают на таких карточках свой домашний адрес, ограничиваясь номером телефона.

Визитные карточки широко используются для выражения добрых чувств, поздравлений, соболезнований и т.д. Их вполне уместно вложить вместе с открыткой или небольшим письмом. На карточке, как правило, простым карандашом можно приписать несколько слов, обычно в третьем лице. Иногда применяются стандартные сокращения французских слов, которые проставляются в левом нижнем углу карточки. Наиболее распространенными являются следующие сокращения:

- r.g. — примите благодарность;
- r.f. — разрешите поздравить;
- r.p. — позвольте представиться (при заочном знакомстве);
- p.c. — примите соболезнование;
- p.p.c. — прощание при окончательном отъезде;
- p.f.c. — удовлетворение знакомством.

Деловые визитные карточки вручаются новому знакомому при личной встрече после слов представления. При этом первыми вручают свои визитки младшие старшим, мужчины — женщинам, нижестоящие по рангу — вышестоящим, гости — хозяевам и т.д.

При вручении визитки или обмене карточками следует также знать, что:

- на деловых встречах первыми обмениваются визитками самые высокопоставленные участники, а затем — остальные строго по ранжиру;

- визитную карточку полагается передавать партнеру повернутой так, чтобы он мог быстро прочитать текст. При этом желательно назвать свою фамилию, чтобы ваш партнер имел возможность усвоить произношение;

- принимать визитные карточки положено правой рукой либо обеими руками (например, при общении с деловыми партнерами из Азии). При этом обязателен обмен легкими поклонами;

- приняв визитку, следует прочесть имя ее владельца, уяснить его должность и положение в обществе. Во время переговоров лучше держать визитные карточки перед собой, чтобы не путаться в именах;

- ни в коем случае нельзя мять чужие визитки, делать на них пометки, «играть» ими в задумчивости на глазах хозяина — он может воспринять это как неуважение и обидеться.

В отличие от этикета вручения деловых визитных карточек обмен личными или комбинированными визитками может происходить и в конце знакомства. Договариваясь о дальнейших контактах, вполне уместно обменяться карточками.

Особую роль играют визитные карточки при заочном представлении. В этом случае посылка визитной карточки приравнивается к визиту. Наиболее корректно и высоко ценимо оставлять визитные карточки для своего заочного знакомого лично. При этом следует загнуть один из левых углов карточки или всю карточку с левого края (загибаются также и карточки, отправленные с посыльным). Нормы этикета требуют, чтобы лицо, получившее карточку от своего заочного знакомого, отослало ему ответную визитку в течение суток.

При заочном представлении в левом нижнем углу карточки карандашом делается надпись «р.р.».

Дипломаты, прибывающие к новому месту службы, как правило, направляют свою визитную карточку с надписью «р.р.» тем сотрудникам министерства иностранных дел страны пребывания, с кем им предстоит часто встречаться по рабочим вопросам, а также своим коллегам из других посольств.

Такая практика заочного представления получает все более широкое распространение. Вполне уместно после назначения на новое место работы направить свои визитные карточки коллегам из других организаций или фирм. Направляя визитные карточки заочно, желательно сопроводить их кратким письмом или запиской с выражением надежды на продолжение знакомства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие «секреты» приветствий вы знаете?
2. Проведите ситуационную игру «Представление». Вам предстоит познакомиться:
 - а) мужчину и женщину;
 - б) вашего начальника и вашего однокурсника;
 - в) прибывшего к вам партнера с вашими коллегами;
 - г) прибывшего к вам партнера с членами вашей семьи.
3. Как правильно пользоваться визиткой? Какие ошибки при этом чаще всего допускаются?

7.3. Этикет телефонных разговоров

Где мало слов, там вес они имеют.
В. Шекспир

Слово есть поступок.
Л. Н. Толстой

-
1. Особенности телефонного общения.
 2. Когда звоните вы.
 3. Когда звонят вам.
 4. К телефону просят коллегу.
 5. Если у вас посетитель.
 6. Рекомендации по ведению телефонных разговоров.
 7. Как завершить телефонный разговор.
-

Особенности телефонного общения. Сегодня невозможно представить себе жизнь без телефонной связи.

Преимущества традиционного телефона, сотовой связи, факса настолько очевидны, что как средство общения они не имеют себе равных. Все чаще им отдается предпочтение перед письмом, а иногда и встречей. Они насыщают нас информацией, впечатлениями, эмоциями, концентрируют события и этим как бы определяют нашу жизнь. Но они же могут привести и к прямо противоположным последствиям.

По мнению некоторых американских психологов, телефон при всей его пользе сокращает жизнь современного человека года на три-четыре. И дело даже не в неприятных известиях, которые приносит телефон. Нервная система многих из нас страдает от неосознанного напряжения в постоянном ожидании звонка, который может раздаться в любую минуту.

Постоянно растет роль телефона и в деловой жизни. Поэтому так важно умение рационально использовать телефонную связь. Один из ведущих консультантов по вопросам организации и управления Алек Маккензи (США) среди 15 основных причин потери рабочего времени руководителем на первое место поставил телефонные звонки. Плохая подготовка к телефонному разговору, неумение выделять в нем главное, кратко излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени. Затраты времени на передачу несущественной информации составляют в ряде случаев 20–30% общей продолжительности телефонного разговора.

Телефонная связь обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией на любом расстоянии. По телефону проводятся переговоры, отдаются распоряжения, излагаются просьбы, даются консультации, наводятся справки, и часто первым шагом к заключению сделки является именно телефонный разговор.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом создания имиджа фирмы. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, от того, как сложится предварительный разговор, во многом зависит, не станет ли он последним. От умения сотрудников вести телефонные переговоры в конечном счете зависит репутация самой фирмы.

С умением говорить по телефону во многом связан и личный имидж каждого, кто работает в фирме. Ведь при телефонном разговоре ваш собеседник не может оценить ни вашей одежды, ни выражения вашего лица при тех

или иных словах, ни других невербальных средств, которые помогают судить о характере общения.

Кроме того, телефон, будучи одним из эффективных средств экономии времени бизнесмена, является и одним из самых распространенных «поглотителей» его рабочего времени.

Привычность и доступность телефона как средства связи привели к широкому распространению мнения и том, что нет ничего проще, чем позвонить по телефону. А предложение подумать над правилами телефонного общения встречается с иронией и непониманием. Вместе с тем, правила эти существуют, и соблюдение (или несоблюдение) их, особенно в официальной обстановке, являются показателем культуры делового человека.

Эти правила охватывают как обычный телефонный этикет, так и особенности делового администрирования. Рассмотрим их применительно к ситуации, когда **звонят вам** и **когда звоните вы**. И завершим обзор некоторыми правилами и рекомендациями по эффективному телефонному общению.

Когда звоните вы. Прежде всего, в какое **время** лучше звонить? Если требуется позвонить по внезапно возникшему делу, важному и срочному, звонить нужно немедленно. Если же дело несрочное, то, во-первых, следует помнить, что разрешенное этикетом время для деловых звонков — с 9.00 до 21.00 часа, а во-вторых, нужно определиться: либо звонить сразу, либо выбрать наилучшее время для звонка, удобное как для вас, так и для абонента.

Важно учитывать, что когда вы звоните, вы делаете это в момент, удобный вам, но, возможно, не вашему собеседнику. Поэтому не обижайтесь, если вас попросят перезвонить попозже. Ведь вы, скорее всего, не бросили все свои дела ради этого звонка, и логично предположить, что тот, кому вы звоните, также может сказать: «Сейчас мне неудобно разговаривать». Если звоните человеку, привычек которого пока не знаете, начните разговор с вежливого вопроса: «У вас сейчас есть время со мной поговорить?»

Вы набрали номер учреждения и услышали на другом конце линии «алло», «да», «слушаю». Это самые распространенные варианты ответа в снятую телефонную трубку. Будучи совершенно одинаковыми по информативности, они различаются по длительности на какие-то доли

секунды. Все они безличны, никак не характеризуют того, кто снимает трубку, и в этом отношении равноценны.

Слово «алло» универсально, оно интернационально. Ведь любой иностранец, приехавший в нашу страну, услышав по телефону родное «алло», чувствует себя как дома. А «да» требует перевода — ведь иностранец может и не знать русского языка. И это «да» часто кажется более сухим, чем тот тон, которым оно произнесено. Иногда в нем слышится даже раздражение. В этом отношении оно не способствует, а даже несколько затрудняет налаживание психологического контакта. Сказать в трубку «слушаю» — значит, сказать все правильно. Человек объясняет, что он именно делает — слушает. Сказать «слушаю» более логично, чем «да». Практически оказывается, что «слушаю» — русский вариант слова «алло». Эти слова, пожалуй, эквивалентны.

Некоторые очень занятые люди отвечают, снимая трубку: «У меня для разговора две минуты. Слушаю». Такое начало разговора, а одной стороны, сразу ориентирует собеседника на жесткое ограничение во времени, исключая возможность подробного неспешного вступления, а с другой — никого не обижает, поскольку вызываемый абонент еще не знает, на чей звонок он отвечает. Но, тем не менее, столь необычное начало разговора может показаться некоторым людям излишне резким, они могут даже растеряться.

Случается, что, сняв трубку, человек вместо отзыва вообще молчит. Безусловно, это неэтичный вариант. Или же, сняв трубку, кладет ее на стол, не сказав ни слова, и продолжает заниматься текущими делами. Абонент на том конце провода слышит обрывки разговора, какие-то шумы и реплики и пребывает в недоумении — надолго ли это и что будет дальше? Поэтому, если в данный момент у вас нет возможности ответить, скажите всего два слова: «Подождите, пожалуйста».

Отзывы «алло», «слушаю», «да» мы называем нейтральными, поскольку они не несут информации о том, кто именно снял трубку и в какой организации. Иной разговор продолжается достаточно долго, пока, наконец, не обнаруживается, что позвонивший попал не туда, куда хотел. Поэтому специалисты рекомендуют в деловой сфере отказаться от нейтральных отзывов, заменив их информативными. Рациональным оказывается соединение в ответе названия организации и фамилии. Даже если этот информативный отзыв заметно длиннее, чем «алло», это в конечном счете экономит время.

Однако в идеале, прежде, чем начать непосредственный разговор, этика телефонного общения рекомендует всегда называть себя, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу. Наверное, многие из вас ощущали определенную неловкость, начиная телефонный разговор и одновременно лихорадочно листая записную книжку, чтобы отыскать имя и отчество собеседника, назвавшего лишь свою фамилию. Чтобы не ставить в такое же неловкое положение тех, с кем вы взаимодействуете не так уж часто, представляйтесь, называя не только свою фамилию, но также имя и отчество. Это свидетельствует о вашей культуре и задает деловой тон всему разговору.

Когда звонят вам. Целесообразно снимать трубку при любом звонке. Можно, конечно, этого и не делать, если вы способны работать под телефонные трели. Но при этом нужно иметь в виду, что с каждым получасом звонки будут раздаваться все чаще: накапливается число не обслуженных вами абонентов, они вынуждены звонить повторно, в третий и четвертый раз. В конце концов, вам придется трудиться под почти непрерывный звон. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам ценную информацию.

Недопустимо превращать разговор в допрос, задавая вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?» Надо следить за своей дикцией. Если вы говорите с акцентом, постарайтесь отчетливо проговаривать слова. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам — клиент может услышать.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь». Если вы так скажите, это может отрицательно отразиться на репутации вашей фирмы и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца, проявите сочувствие, и если виноваты вы — извинитесь, если нет — посоветуйте, куда или к кому ему лучше обратиться по данному вопросу. В случае, когда вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

Существуют **выражения, которых следует избегать** при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, по мнению Б. Можжевельникова, относятся следующие:

1. **«Я не знаю».** Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно, как этот. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. **«Мы не сможем этого сделать».** Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредотачиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. **«Вы должны...»** Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...», «Лучше всего было бы...»

4. **«Подождите секунду, я сейчас уточню...»** Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?»

5. **«Нет»**, произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсального рецепта, как избавиться от «отрицательного уклонения», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно продумывать. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку».

Часто при общении с реальным собеседником мы отдаем предпочтение разговору по телефону с другим клиентом. Это не вполне логично. Почему тот, кто позвонил вам по телефону, вправе перебивать вашу беседу? Ведь он обратился к вам позднее, чем тот, кто рядом с вами и с кем вы вели беседу. Пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая телефонный диалог, а затем восстанавливать оборванные нити прерванного разговора, а иногда повторно напоминать, о чем шла речь до этого. Вот почему если раз-

говор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится еще 10–15 минут и он достаточно серьезен, нужно попросить перезвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.

В отдельных случаях при телефонном общении используются телефонограммы. Телефонограмма, как правило, содержит информацию, по объему не превышающую 50 слов. Если разговор по телефону — это диалог, не ограниченный по времени, то телефонограмма — это письменная фиксация монолога, регламентированная по времени.

Обязательными реквизитами телефонограмм являются наименование учреждения (фирмы) адресанта и адресата, реквизиты «от кого» и «кому» с указанием должности, фамилии, имени и отчества должностных лиц, номера, даты и времени передачи и приема телефонограммы, фамилии передавшего и принявшего телефонограмму, номеров телефонов, текст и подпись.

Телефонограмма должна иметь заголовок. Он составляется как для служебного письма, т.е. должен начинаться с существительного в предложном падеже с предлогом «о» или «об», например: «Об изменении времени заседания совета», «О прибытии участников семинара».

Телефонограммы пишутся телеграфным стилем, т.е. ясно, кратко, точно, однозначно, простыми предложениями. Как правило, текст телефонограммы излагается от первого лица (например, «Напоминаем...», «Сообщаем...», «Попрошу выслать...»).

К телефону просят коллегу. К телефону просят вашего коллегу, сидящего за одним из соседних столов. Вы отвечаете: «Сейчас» или «Одну минуту», после чего приглашаете сослуживца. Кажется, все просто.

Но давайте рассмотрим несколько примеров, достаточно часто встречающихся в реальной обстановке.

1. *«Алло... одну минуту, я сейчас его позову. Вы очень удачно позвонили, он как раз на месте. (в сторону) Иван Иванович, это вас... (Снова в трубку). Он уже идет... Не стоит благодарностей... Передаю ему трубку, до свидания». Такое обхождение неуместно для современного делового ритма и эквивалентно болтливости.*

2. *«Ивана Ивановича? А он вам действительно нужен? А я не могу его заменить? Везет же Ивану Ивановичу! Ну что же, вынужден передать трубку этому счастливчику...» Заигрывать вслепую, без учета того, что настроение у человека на том конце*

провода может быть не такое игривое, как у вас, просто неделикатно.

3. «Ивана Ивановича? А кто его спрашивает?». Выяснение, кто именно звонит, кроме случаев, когда это делается по просьбе самого Ивана Ивановича, есть грубое нарушение правил поведения. Как бы ни маскировалась она заботой о коллеге, на деле это почти всегда делается для удовлетворения собственного любопытства.

4. «Алло... Петров!» (это фамилия Ивана Ивановича, которого, кстати, называли по имени и отчеству) и трубку кладут на стол. Или еще хуже: «Алло...», далее молча, оставляя позвонившего в полном недоумении, трубку кладут на стол, и лишь затем произносят: «Петров...» При этом имитируется повышенная занятость. Такая демонстрация прохладных личных взаимоотношений между вами и Петровым, подчеркнутая сухость тона и пренебрежительное отношение к позвонившему, не к лицу воспитанному человеку.

Все эти примеры, пусть в мелочах, нюансах, раскрывают недостаточный уровень культуры человека, снявшего телефонную трубку.

Если просят к телефону отсутствующего коллегу, а вы раздраженно отвечаете: «Его нет!» — и тут же кладете трубку, то самой краткостью ответа и тоном вы даете понять, что нельзя без конца звонить и мешать занятому человеку.

Но давайте задумаемся: не сами ли вы своим ответом провоцируете повторные звонки? Услышав, что нужного человека на месте нет, и, постеснявшись (или не успев) спросить, когда он будет, абонент обязательно будет звонить каждые полчаса, а то и чаще. Где же выход? Он — в вежливом и более подробном ответе на каждый телефонный звонок, как бы он вас ни раздражал.

Что значит: «Его нет»? То ли он вышел и вот-вот вернется, то ли его вызвали к руководству минут на 15–20, то ли он ушел на деловое совещание длительностью в час-полтора, то ли он уехал на полдня в другую организацию, то ли он в командировке и на работе его не будет, то ли он заболел, то ли в отпуске. Скорее всего, позвонивший всего этого не знает. Зато знаете вы. И вы должны эти сведения сообщить. Вам же будет спокойнее работать.

Лучше всего ответить на телефонный звонок так: «Его нет. Будет тогда-то». Бывает, что человек звонит только для того, чтобы сообщить какие-то сведения, которые вполне можно передать через третье лицо. Он хотел бы попросить вас об этой услуге, но не решается обременять,

кстати, не учитывая, что его частые повторные звонки — это тоже неудобство для вас. И здесь вы должны проявить инициативу, вежливость, внимание (и содержанием, и тоном). Оптимальный ответ выглядит примерно так: «Его нет. Он будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?»

И если вас попросят что-либо передать, не поленитесь сразу же написать записку и положить на стол отсутствующего коллеги. Не полагайтесь на память, которая нередко подводит. И ваша забывчивость обернется неприятностью для коллеги, а когда он узнает об этом, возникнет серьезная обида или конфликтная ситуация — виноваты вы. Ведь истинную цену сведений, на первый взгляд даже пустячных, знает лишь тот, кому они предназначены.

Относитесь к каждому звонку серьезно, уважайте своих коллег. Наиболее типичный ответ, который можно услышать о том или ином сотруднике: «Он где-то здесь, перезвоните попозже». Неточная информация об отсутствующем — одна из причин неразберихи и значительных затрат времени. Вошло даже в норму, что руководитель, уходя, не сообщает, куда он идет. И подчиненный считает недопустимым спросить его об этом, так как это может быть расценено как нарушение субординации. А на звонки отвечает: «Ушел, ничего не сказал, он мне не докладывает». И плохо, что не докладывает. Это элементарное бескультурье, пережиток чиновничества.

Следует добавить, что и подчиненный, которому «не докладывают», совершенно недопустимо отвечает по телефону. Он должен ответить: «Его сейчас нет на месте. К сожалению, я не знаю, где он и когда вернется. Перезвоните попозже или скажите, что ему передать».

Если у вас посетитель. Если в вашем кабинете есть посетитель, попросите звонящего подождать или позвонить позже. Вежливость предписывает не прерывать беседу с человеком телефонными разговорами. Когда человек, которого вы принимаете, видит, что во время беседы с ним вы откладываете другие дела, это заставляет его почувствовать свою значимость. Прерывая же беседу, вы сами будете выглядеть не только важным и занятым, но прежде всего невоспитанным.

Близка к этой ситуации и другая — звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату и не можете прерваться. Постарайтесь закончить первый разговор, а уж

потом обстоятельно поговорите со вторым собеседником. Если можно, спросите у него, по какому телефону перезвонить и кого позвать. Скажите: «Я сейчас говорю по другому телефону. Можно вам перезвонить, когда закончу?» За исключением самой крайней необходимости, не прекращайте начатый разговор, поскольку, отдавая предпочтение второму собеседнику, вы можете обидеть первого.

Если разговор с первым собеседником очень напряженный, вы, разумеется, можете просто не ответить на гудки второго аппарата. Если вы опасаетесь, что эти гудки могут смутить вашего собеседника, скажите ему просто: «Мне звонят, но мне не хочется прерывать наш разговор». Так вы покажете, что следите за нитью беседы и не позволяете внешним помехам, пусть даже это будут телефонные звонки, нарушить ход важного разговора.

Вместе с тем, будьте очень осторожны, игнорируя звонки, которые потом повисают в воздухе. Есть разговоры, которые по той или иной причине никак не удастся довести до конца, а если и удастся, то лишь через значительный промежуток времени.

Вы с вашим потенциальным собеседником пытаетесь созвониться целыми днями, а то и неделями. В конце концов, бесконечные взаимные просьбы позвонить начинают раздражать, а поговорить так и не удастся. Бывает, что кто-то звонит в неудобное время, вы обещаете перезвонить завтра, но на следующий день, занявшись другими делами, забываете позвонить. Только через несколько дней вы вспоминаете, что вы так и не перезвонили. Надо ли ждать, пока вам перезвонят? Лучше всего перезвонить в любом случае, чтобы не было этих «повисших в воздухе» звонков, оставляющих неприятный осадок, а то и создающих вам репутацию человека, который не заинтересован в контакте. С точки зрения этикета, поступать надлежит следующим образом: перезванивайте в любом случае, вне зависимости от того, есть ли в этом конкретная необходимость или нет. Будьте вежливы: если вы обещали или вас просили перезвонить — звоните.

Рекомендации по ведению телефонных разговоров. Следует также помнить ряд специфических особенностей телефонных бесед.

1. Приучите себя в любом телефонном разговоре **говорить прямо в трубку**. Иначе ухудшается и слышимость, и разборчивость вашей речи для собеседника, начинаются переспросы и разговор затягивается. Говорить в трубку — это тоже элемент уважения к человеку, с которым вы

общаетесь. Телефон усугубляет недостатки речи, поэтому и быстрое произношение слов, и их нарочитое растягивание затрудняет восприятие. Особенно отчетливо старайтесь произносить числа и имена собственные.

2. Говорите по телефону вполголоса. Мы часто наблюдаем, как меняется человек, когда переходит от обычного разговора к телефонному. Далеко не все сохраняют тот же уровень громкости, то же спокойствие, ту же непринужденность. Как часто бывает, что человек, только что сдержанно и сравнительно тихо беседовавший с сослуживцами, взяв телефонную трубку, начинает кричать, приводя окружающих в состояние оцепенения. Коллеги сидят и терпеливо ждут, все дела приостановлены.

Есть также категория людей, которые повышают голос всякий раз, когда сами плохо слышат собеседника. Это феномен, который не поддается логике.

Жорж Сименон в одном из своих романов обратил внимание на «категорию людей, которые, разговаривая по телефону, орут во весь голос, чтобы их услышали». А Марк Твен делал еще более широкие обобщения: «Женщину невозможно убедить, что по телефону можно говорить и тихо».

В случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросить при этом, как он слышит вас. Кстати, громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на средний уровень громкости.

3. Некоторые специалисты утверждают также, что по тембру голоса, тональности, и, конечно же, смысловому построению фраз можно установить даже черты характера человека. Когда вы говорите по телефону, вашим единственным средством выразить свои мысли является **голос**. Попробуйте записать свой телефонный разговор на магнитофон и внимательно его прослушайте. Телефонное устройство искажает человеческий голос и может выделять нежелательные нюансы. Проанализируйте звучание вашего голоса и решите, что в нем хорошо, а что нужно изменить. И помните, что во время разговора вам может помочь **улыбка**. Она способствует выработке в мозгу химических соединений, которые усиливают ощущение уверенности в себе и оптимизма. И это обязательно услышит ваш собеседник.

4. При разговоре по телефону важна и ваша **поза**. Не следует сидеть, сгорбившись или скрестив ноги, ибо в таком положении воздух плохо поступает в легкие и голос звучит глухо. Когда же вы разговариваете стоя, голос звучит уверенно, требовательно и иногда даже несколько агрессивно. Поэтому, если в разговоре с телефонным собеседником вам необходимо добавить в голосе «металла», встаньте и закончите разговор стоя, а если, наоборот, нужно успокоиться, убрать чрезмерную раздражительность или жесткость — сядьте и расслабьтесь.

5. Большинство людей теряются и нервничают, когда слышат **автоответчик**. Но порой телефонные автоответчики для нас просто незаменимы и могут стать единственным способом контакта с нужным человеком. Поэтому говорите спокойно, представляя того, кому вы звоните.

Если вы диктуете сообщение на свой автоответчик, то:

- отбросьте предлагаемые в инструкции варианты и запишите что-нибудь свое, личное и оригинальное (но помните, что сообщение должно быть четким и понятным, и не отпугивать чрезмерной оригинальностью);

- прорепетируйте его несколько раз перед тем, как записывать, или проверьте себя, записав на диктофон;

- когда будете записывать сообщение, примите удобную позу, глубоко вдохните и четко произнесите сообщение на выдохе;

- сделайте несколько попыток, пока не останетесь довольны результатом.

6. **Сотовый телефон** стал неотъемлемой частью жизни деловых людей. Однако пользоваться им многие до сих пор не умеют.

Необходимо отрегулировать громкость и тембр звонка так, чтобы он был почти не слышен никому, кроме вас. Не выбирайте для звонка громкую и раздражающую музыку. В шумных местах пользуйтесь наушниками: устройство несложное и достаточно удобное.

Следует отказаться от пользования сотовым телефоном в библиотеках, музеях, театрах и кинотеатрах, в ожидании приема у врача и в отделении скорой помощи, в местах религиозного поклонения и прочих закрытых помещениях. В общественном транспорте громкий эмоциональный разговор по телефону тоже неуместен.

Пользоваться мобильным телефоном во время вождения автомобиля без специальной гарнитуры *hands free* небезо-

пасно. Здравомыслящий человек не станет держать в руках телефон, когда у него и без того заняты руки, а ситуация требует концентрации внимания. К тому же среди гула машин и дорожной суеты трудно сосредоточиться и принять важное решение. Поэтому лучше выключить телефон или не отвечать на звонки.

Считайтесь с правилами: когда в учреждении (офисе, лаборатории, компьютерном классе, кабинете врача и т.д.) или в самолете вас просят воздержаться от использования сотовых телефонов, не делайте вид, что вы не слышали.

Говорить следует тихо и мягко (поскольку микрофон у большинства телефонов очень чувствителен), привлекая к себе как можно меньше внимания.

Многое о человеке может рассказать его **манера держать телефонную трубку** во время разговора. Никто особенно не задумывается над процессом использования телефона, поскольку действия отработаны до автоматизма: поднял трубку, приложил к уху, нажал на нужные кнопки и говори. Но все эти телодвижения зависят от характера, привычек или эмоционального состояния человека.

Проведенные в этой области исследования позволяют выделить несколько типов людей.

Первый тип — люди, которые привыкли держать трубку в рабочей руке (правши — в правой, левши — в левой) и подносят ее к соответствующему уху. Это уверенные в себе люди, открытые, любящие и умеющие общаться.

Второй тип — люди, которые имеют привычку вставать во время телефонного разговора. Это прямолинейные, собранные и немногословные люди.

Третий тип — люди, которые имеют привычку прижимать трубку к плечу. Руки при разговоре остаются свободными. Эти люди быстро решают поставленные задачи и всегда продумывают свои действия на два шага вперед.

Четвертый тип — люди, которые привыкли держать трубку у противоположного уха. Это неуверенные в себе люди, часто с заниженной самооценкой.

Пятый тип — люди, которые привыкли обнимать голову рукой в процессе разговора. Это показатель того, что разговаривающий по телефону находится в расслабленном спокойном состоянии.

Как завершить телефонный разговор. Главное правило: первым заканчивает разговор тот, кто позвонил. Тот, кому позвонили, не должен проявлять нетерпения и всячески «закруглять» разговор.

Но легко представить себе ситуацию, в которой многие чувствуют себя очень неловко: закончить разговор по телефону с человеком, который не в меру болтлив либо беспрестанно отвлекается на подробности, не имеющие прямого отношения к делу. Прямо сказать собеседнику, что он много говорит, что вы устали его слушать или что все сказанное им далеко от существа дела, нельзя. Как быть?

Здесь нужна особая деликатность. Существуют разные обстоятельства, которыми можно воспользоваться для завершения разговора, не обидев собеседника: «Не хочу вас прерывать, но мне пора уходить, а то боюсь опоздать на совещание», «Простите, у меня назначена встреча и мне пора идти», «Очень приятно с вами разговаривать, но мне сейчас нужно позвонить. Можно я перезвоню вам попозже?», «Я прервал переговоры, когда вы позвонили. Простите, но мне надо их продолжить», «Я сейчас занят, могу я вам перезвонить?»

Заканчивать телефонный разговор надо так, как вы закончили бы служебную записку, т.е. какими-то предложениями, касающимися будущих итогов. Например: «Давайте обсудим все еще раз через несколько дней», «Я вам в следующий понедельник позвоню», «Позвоните, когда у вас будет время для нашей встречи».

Общение по телефону — это самый быстрый деловой контакт и особое умение. Однако большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров. Зачастую даже секретари приемных ее не имеют, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2—2,5 часов, а иногда — от 3 до 4,5 часов. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10—30 минут (а порой — 5—10 минут), что не позволяет сосредоточиться на пробле-

мах и иногда провоцирует стресс. Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Попробуем набросать план короткого телефонного разговора. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление — приблизительно 20 секунд;
- введение собеседника в курс дела — приблизительно 40 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы — приблизительно 100 секунд;
- заключительное резюме — приблизительно 20 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте. Невозможно перечислить все правила, учесть все нюансы, просчитать все ситуации, которые возникают во время телефонного общения. Поэтому очень многое будет зависеть от нашей деликатности, такта, воспитанности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Ознакомившись с правилами телефонных разговоров, составьте для себя лично памятку эффективного общения.

2. Какие приемы рационализации телефонного общения вы можете предложить?

3. Проверьте, насколько хорошо вы усвоили рекомендации по ведению телефонного разговора. Для этого ответьте на следующие вопросы:

- стараетесь ли говорить четко, разборчиво и не слишком быстро?
- держите ли телефонную трубку так, чтобы расстояние до микрофона и его положение были оптимальными?
- занимаетесь ли чем-либо посторонним во время телефонного разговора?
- всегда ли во время телефонного разговора у вас под рукой есть чем и на чем записать?
- всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- всегда ли вы приветствуете того, кто снял трубку?
- не теряете ли вы самообладание во время неприятных для вас телефонных звонков?
- готовитесь ли вы заранее к важным телефонным разговорам?
- имеете ли вы привычку просить передать что-либо, если человека, которому вы позвонили, не оказалось на месте?

— способны ли вы во время телефонного разговора затратить на обсуждение вопроса минимум слов и времени и при этом не показаться нетактичным?

4. Как вежливо закончить или прервать телефонный разговор?

7.4. Культура деловой переписки

Письмо развивает искусство владения словом.

Цицерон

Почти во всех делах самое трудное — начало.

Ж.-Ж. Руссо

-
1. Стандарты деловой переписки.
 2. Информативность и убедительность делового письма.
 3. Резолюции и визы.
-

Стандарты деловой переписки. Любому руководителю, специалисту, менеджеру по роду своей деятельности приходится постоянно сталкиваться с **деловой корреспонденцией**. Характеристики, резюме, рекомендательные письма, благодарности, приказы, письма-приглашения и письма-отказы, исковые заявления и жалобы — вот далеко не полный перечень деловых писем. Как правильно их оформлять?

Необходимо хотя бы в общих чертах знать особенности языка и стиля современной корреспонденции и требования, предъявляемые к ней. Их невыполнение, с одной стороны, затрудняет работу с официальными документами, а с другой (что не так уж редко встречается) — лишает письмо юридической и практической значимости. Именно поэтому **культура деловой переписки** также относится к технологии делового общения.

В прошлом веке один знаменитый ученый, заканчивая деловое письмо, сделал характерную приписку: «Прошу извинить, что письмо получилось таким длинным. Не было времени». Автор письма своеобразно отразил свое представление о культуре деловой переписки, подчеркнув, что такого рода общение требует большего времени для предварительных размышлений по отбору материала и его построению, выбору нужного языка и стиля.

В деловом письме требования, предъявляемые к официальной переписке, приобретают еще большую значимость в силу того, что деловые отношения регулируются правом, системой юридических норм, за которыми следуют экономические, финансовые и иные санкции.

В деловой переписке очень важны:

- максимальная доступность текста для понимания;
- краткость, точность и ясность изложения мыслей;
- грамотность (предполагающая соблюдение не только норм грамматики и правописания, но и требований делового этикета).

Деловая корреспонденция подразделяется на собственно деловую и **частно-официальную**.

Деловое письмо — корреспонденция, направленная от имени одной организации, фирмы, учреждения другой организации, фирме, учреждению.

Оно может быть адресовано коллективному адресату или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма.

Частно-официальное письмо — это деловое послание, адресованное от имени частного лица к организации, от организации к частному лицу, от частного лица к частному лицу.

Официальное письмо является одним из главных каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письмо ведется преддоговорное общение, выясняются отношения между предприятиями, излагаются претензии, делаются предложения, идет обмен взаимовыгодной информацией и т.п.

Для официального письма можно выделить следующие формальные аспекты: адрес получателя (адресата), дата отправки, индекс, тема письма, его характер, определяемый с помощью ключевых слов или по названию (гарантийное, договорное, сопроводительное, рекламационное, письмо-напоминание, письмо-подтверждение и др.). Наименование адресанта (отправителя) размещается на бланке в виде постоянного заголовка, исходящий номер и дата — в левом верхнем углу. Стандартизация официального письма, упрощающая процессы подготовки, оформления и работы с письмами, должна направляться логической структурой делового письма.

Эксперты единодушны в том, что деловое письмо должно занимать не более страницы, чтобы, по словам Н. А. Некрасова, «словам было тесно, а мыслям просторно». Но вот каких рекомендаций следует придерживаться в определении структуры, выборе слов, синтаксиса, речевого этикета — решить нелегко. А какие, например, этикетные формы предпочесть при адресовании официальных писем за рубеж?

Этот вопрос стал особенно актуален в последние годы в связи со значительным расширением деловых связей с иностранными партнерами. Здесь, конечно, должен использоваться стандарт делового письма, а при подготовке корреспонденции в другие страны лучше всего придерживаться установившихся там речевых оборотов и форм.

Искусство делового письма состоит в строгой функциональности. Образцом его является «телефонный стиль», характеризующийся предельной функциональностью, в отличие от требований «изящной словесности». Не случайно в языке официальной переписки широко распространено «нанизывание падежей», т.е. расположение цепочкой одинаковых падежных форм.

Например: «Направляется акт проверки причины протекания полов душевых помещений бытовок заготовительного завода для принятия конкретных мер по ликвидации дефектов и сдачи корпусов в эксплуатацию». Как видим, ни одно звено нельзя вырвать из приводимой длинной цепи слов.

Для языка официальных писем характерна также повторяемость соединительных оборотов. Тысячи писем начинаются со слов: «В соответствии с протоколом», «В связи с отказом в заводе», «Согласно Вашей просьбе» и т.д.

Составитель официального письма стремится прежде всего, с протокольной точностью передать смысл той или иной управленческой ситуации. Этому способствует **стандартизация** официального письма, выраженная в конкретных **моделях синтаксических конструкций**. Составителю делового письма нетрудно построить такую конструкцию, если он будет располагать набором готовых фраз, проверенных практикой.

Начало не должно повторять главной темы письма; оно вводит адресата в поставленную проблему.

Мотивы выражаются в следующих моделях:

- «В порядке оказания технической помощи...»;
- «В связи с тяжелым положением...»;
- «В связи с проведением совместных работ...»;
- «В соответствии с письмом заказчика...»;
- «В соответствии с протоколом...»;
- «В ответ на вашу просьбу...»;
- «В подтверждение нашего телефонного разговора...»;
- «В подтверждение нашей договоренности...»

Заключительные слова:

- «Убедительно просим Вас не задерживать ответ»;
- «Просим извинить нас за задержку с ответом (за допущенную ошибку)»;
- «Надеемся, что наша просьба будет выполнена».

Стандартизация делового письма проявляется также в использовании готовых **типовых бланков**, в которых напечатаны приведенные выше или другие модели и оставлены для заполнения отдельные места.

Как видим, **язык и стиль** официальной переписки принципиально отличается от так называемых «доверительных писем», в которых автор проявляет себя как личность. В официальном письме частное лицо или представитель фирмы выступает как субъект правоотношений, содержание таких писем основывается на праве и может служить предметом прямой правовой оценки. Правовая сущность официальной переписки и предопределяет характер содержания писем, их стиль и язык.

Существуют особые требования к стилю и языку служебных документов:

- нейтральность;
- надличностный характер изложения;
- унификация (трафаретизация);
- типизация речевых средств.

Незнание или несоблюдение элементарных правил при составлении деловых писем ведут к потере рабочего времени, а иногда — к взаимному непониманию.

Информативность и убедительность делового письма. Документ — это память учреждения. И совсем не безразлично, в какой языковой оболочке хранится информация. К документу могут обращаться неоднократно, поэтому текст должен быть составлен так, чтобы каждый раз требовался минимум времени на ознакомление с ним.

Необходимо, чтобы текст документа, в частности делового письма, был кратким и содержал лишь основные данные. Дополнительные сведения следует включать в приложения. Аргументация в деловом письме должна быть не столько исчерпывающей, сколько достаточной.

Использование сложившихся, стандартных формулировок («освободить от занимаемой должности»; «контроль за исполнением возложить на...»; «оплата гарантируется»; «ввиду срочности заказа»; «в соответствии с предварительной договоренностью и решением»; «в целях дальнейшей кооперации» и т.д.) облегчает процесс составления делового письма, наполняя его нужной информативностью, поскольку такие формулировки, проверенные многолетней практикой, воспринимаются как буква закона.

Современные зарубежные пособия по деловой корреспонденции посвящают целые разделы искусству убеждать. В качестве средств можно встретить и апелляцию к человеческим инстинктам, и «тактику шока» и другие средства, способные вызвать интерес адресата. Эти рекомендации продиктованы желанием приобрести заказчика. «Формулируя отказ, остерегайтесь потерять друга или заказчика», — это предостережение в той или иной форме можно встретить в каждом пособии. И оно не лишено смысла. Независимо от того, излагается в письме просьба или предложение, формулируется претензия или предупреждение, деловое письмо должно быть, прежде всего, убедительным.

Что же такое убедительность письма? Первым и основным условием делового письма является его **доказательность**. Точные и бесспорные факты — вот что особенно необходимо, если вы хотите серьезно разобраться в сложном вопросе.

Излагая просьбу, необходимо подчеркнуть крайнюю **заинтересованность** предприятия в ее исполнении. Убедительность письма зависит от умения его составителей выразить интересы того предприятия, в адрес которого направлено письмо.

Точность фактов, цифровых данных, четкость формулировок особенно необходима в письмах, отражающих кризисные «драматические» ситуации в сфере деловых отношений между партнерами. Из психологических соображений рекомендуется деловое письмо начинать с изложения позиции предприятия, если по рассматриваемому вопросу при-

нято положительное решение, и наоборот, отказ, отклонение предложения следует рассматривать в конце письма.

Особенно трудно составить письмо-отказ. «Не начинайте излагать письмо с констатации отказа. Прежде чем сформулировать отказ, необходимо объяснить, чем он вызван», — советуют английские специалисты.

В деловой корреспонденции следует учитывать и психологию восприятия письма адресатом.

Наивно предполагать, что частое употребление слов «очень», «убедительно», «настойчиво», «еще раз» придаст письму большую убедительность. Скорее, наоборот, они утрачивают свою воздействующую силу, способность быть «ускорителем» административных действий. Употребление этих слов должно быть обосновано всем содержанием письма.

Аналогично следует подходить и к использованию **арготизмов** — слов и речевых оборотов, употребляемых определенной социальной или профессиональной группой.

В области официальных деловых отношений к ним можно отнести следующие слова: «неликвиды», «незавершенка», «бегунок» (обходной лист), «летун» (лицо, которое слишком часто меняет место работы) и т.д. Хотя эти слова понятны широкому кругу лиц, не все из них имеют право на употребление в официальной переписке, ибо не отвечают нормам речевой культуры.

Арготизмы следует употреблять с предельной осторожностью, преимущественно в тех случаях, когда для того или иного понятия нет адекватного термина. Нельзя забывать, что письмо, изобилующее арготизмами, производит впечатление фамильярной записки и свидетельствует о низкой речевой культуре адресанта.

Не стоит также засорять официальный язык иностранными словами. Заимствование иностранных слов — закономерный путь обогащения любого языка. Однако нет смысла использовать иностранное слово, если есть русский термин, обозначающий данное понятие.

Вряд ли уместно писать, что «срок выполнения задания может быть пролонгирован» вместо привычного «продлен», или что «наша компания имеет честь презентовать» вместо «представить».

Резолюции и визы. В заключение следует сделать несколько замечаний о **резолюциях** и **визах**. Как правило, резолюция (и подпись) ставится в верхней левой части

письма и выражает предполагаемое или принимаемое решение. Резолюции с конкретными указаниями выражаются в повелительном наклонении или в неопределенной форме глагола, с добавлением слова «прошу». Чтобы лучше выделить резолюцию, ее следует располагать под углом к линии строки. Для резолюции и других пометок оставляют чистое поле под адресом.

Резолюция на письмо — нередко приказ или распоряжение — должна констатировать действия, которые следует предпринять. Резолюции — мерило стиля руководства. По ним можно судить о степени оперативности, компетентности, добросовестности должностного лица.

Иногда письма требуют предварительного согласования с заинтересованными предприятиями, должностными лицами. Согласование подтверждается путем визирования. Виза включает подпись должностного лица и дату, которая ставится либо на экземпляре письма, либо на экземпляре, который остается у адресанта.

Деловое письмо должно соответствовать также этическим требованиям, сложившимся в практике деловых отношений и выраженным в специфическом этикете, который является необходимой стороной деловой жизни. Такие требования — не просто желаемая или рекомендуемая форма. Пренебрежение ими может непосредственно сказаться (и нередко сказывается) на успехе или провале деловых отношений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Напишите деловые письма, содержащие:

- а) просьбу;
- б) отказ в просьбе;
- в) гарантию;
- г) приглашение;
- д) благодарность.

Оформите их в соответствии со стандартом, используя принятые обороты речи.

2. Попробуйте подготовить официальную характеристику на вашего коллегу (подчиненного, знакомого) и на себя. Что будет сделать легче и почему?

3. Насколько приемлемы типовые требования, определяющие культуру делового письма, к письмам, посылаемым по электронной почте?

7.5. Прием и общение с посетителями

Поговорите с человеком о нем,
и он будет слушать вас часами.

Б. Дизраэли

Помните, что имя человека —
это самый важный для него звук
на любом языке.

Д. Карнеги

-
1. Обстановка офиса и кабинета.
 2. Секретарь и его обязанности.
 3. Нравственные качества руководителя и этика приема посетителей.
-

Обстановка офиса и кабинета. Придя на прием, собеседование и т.п., посетитель в первую очередь обращает внимание на внешнюю обстановку помещения. От того, как выглядит ваш офис и кабинет, зачастую зависят результаты вашей беседы.

Грамотное построение пространства требует соблюдения единого стиля во всем: в планировочном решении, в отделке, декоре, мебели.

Согласно древнему китайскому учению фэн-шуй, руководитель фирмы должен сидеть в офисе лицом к входной двери и немного наискосок от нее — это, по мысли восточных философов, помогает найти выход даже из безвыходной ситуации. В основе этого представления лежит вера в то, что окружающие предметы и положение человека влияют на его дела. Но данное убеждение — больше, чем обычное суеверие: в нем заложен глубокий смысл. Так, кабинет должен быть удобен не только для работы в нем, но и для того чтобы можно было принимать различного рода посетителей, устраивать деловые заседания.

Правильно и со вкусом спланированный кабинет помогает создать благоприятную обстановку для беседы, что способствует установлению плодотворного контакта. В современном мире сложилась определенная традиция в отношении правил планировки кабинета руководителя.

Согласно ей, равно как и древнему китайскому учению, стол должен стоять так, чтобы хозяин кабинета сидел лицом к двери и мог видеть входящих и уходящих гостей. К столу руководителя желательно приставить длинный стол с удобными стульями — он служит для проведе-

ния заседаний, приема делегаций, состоящих из нескольких человек. Стулья, стоящие около стола, должны быть мягкими и удобным, но не способствующими тому, чтобы люди сидели в них развалившись. В кабинете необходим шкаф для хранения в нем текущих документов и материалов.

Также в помещении, где работает руководитель, обычно есть мягкий уголок, состоящий из мягких кресел и журнального столика. Он используется для доверительных бесед с партнерами и в некоторых случаях с подчиненными, когда необходимо создать неформальную обстановку.

Обстановка и отделка кабинета не должна быть угнетающей и подавляющей, так как это снижает эффективность и результативность беседы. Во избежание этого в кабинете могут находиться аквариум с рыбками, зеленые насаждения, зеркало.

Хорошо и со вкусом оформленный кабинет вызывает симпатию к его владельцу, но требует, чтобы его хозяин выглядел соответствующим образом.

Секретарь и его обязанности. Подобно тому, как театр начинается с вешалки, любое учреждение для его посетителей начинается с приемной. И в зависимости от ее функционирования люди будут судить о культуре организации в целом и ее руководителя в частности.

Лицом любой компании, по которому потенциальные деловые партнеры и клиенты часто судят о ней самой, является **секретарь**.

Секретарь (или офис-менеджер) — должностное лицо, которое не только **является главным помощником руководителя организации**, но и представляет свою компанию в деловом мире, формируя ее позитивный имидж и репрезентируя корпоративную этику и культуру.

Самыми главными требованиями, предъявляемыми к претендентам на эту должность, являются **умение организовывать рабочий день руководителя**, согласно календарному плану-графику запланированных встреч, **отличное знание делового этикета**, а также **знание правил деловой коммуникации**.

Еще одной отличительной чертой профессионального секретаря является **умение быть незаметным и полезным**. Для этого нужна хорошая память и эмоциональная чуткость, чтобы секретарь мог молниеносно улавливать пожелания руководителя.

В деловых кругах профессионализм секретаря оценивается сразу, и поэтому он может оказать неоценимую помощь руководителю, представив его компетентным и серьезным человеком, с которым перспективно вести деловое сотрудничество.

Нравственные качества руководителя и этика приема посетителей. Офис-менеджера посещают по самым разным поводам. Одни желают что-то узнать, другим нужна консультация. Но часто бывает и так, что посетители приходят просто «заглянуть», отвлекая от работы хозяина офиса. Именно такие непрошенные гости являются наиболее существенными «пожирателями» рабочего времени.

Чтобы отгородиться от подобных посетителей, надо управлять их потоком. И здесь велика роль секретаря, ведь зачастую некоторые вопросы он может решить сам, а другие может переадресовать соответствующим специалистам. Некоторые руководители приспособились принимать сразу нескольких посетителей, рассчитывая на то, что, видя около себя других ожидающих, люди не будут тянуть время. Это замаскированное неуважение к нуждам людей, которые не всегда могут в присутствии посторонних полностью изложить свое дело, особенно если оно личного свойства (беда, семейные отношения и т.д.). Кроме того, присутствующим тоже неудобно быть свидетелями интимного разговора. Нередко прием посетителей прерывается для решения неотложных дел, телефонных разговоров. Это также создает неудобства и мешает сосредоточенной беседе, проникновению в суть дела. Конечно, у руководителя, как и у любого человека, может быть испорченное настроение, плохое самочувствие. Хороший руководитель сделает так, что это не отразится на делах, на людях, не покажет своего неподходящего состояния духа.

Очень эффективная методика предложена немецким профессором Лотаром И. Зайвертом. Суть этой методики изложена в его книге «Ваше время — в ваших руках», отдельные положения которой приводятся ниже.

Ученый считает непозволительной роскошью, когда любое лицо в любой день недели и даже в любое время дня может лично или по телефону претендовать на общение с офис-менеджером. Он предлагает отгораживаться от посетителей с помощью нижеследующей программы из 12 пунктов.

1. Поручите своему секретарю согласование и соблюдение сроков и дат приема посетителей.

2. Используйте письменный стол секретаря как своего рода барьер, который никто не минует, прежде чем секретарь не спросит: «Что я могу для вас сделать?», «Не может ли босс вам позвонить?» и т.д.

3. Введите «спокойный час», например, в начале рабочего дня, когда никто не должен вас беспокоить.

4. Установите общие приемные часы и поручите секретарю спрашивать о причинах посещения, чтобы вы могли подготовиться.

5. Введите определенные часы приема для отдельных сотрудников.

6. Посещайте сами помещения, где сидят ваши подчиненные, и предоставляйте себя в их распоряжение для вопросов. Намного проще самому попрощаться и выйти из помещения, чем с помощью уловок выпроваживать собеседника из своего кабинета.

7. Принимайте посетителя стоя (например, в приемной) и определяйте во время приветствия приоритетность или необходимость посещения. Когда ваш собеседник уже сидит у вас в кабинете, вы оказываетесь в проигрыше в психологическом отношении.

8. Старайтесь по возможности приходить на работу пораньше, вместо того чтобы задерживаться вечером.

9. Запирайтесь на некоторое время в каком-нибудь помещении, например в комнате отсутствующего коллеги; при этом лишь ваш секретарь должен быть проинформирован о вашем местонахождении.

10. Своими личными контактами займитесь в каком-либо другом месте, а не на работе. Договаривайтесь, например, пообедать с важными для вас людьми и т.п.

11. Свой письменный стол поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь; тем самым вы сможете избежать потенциальных посетителей.

12. И самое главное: покончите с мифом «открытой двери»! Оставляйте открытой дверь в свой кабинет только тогда, когда вы готовы для беседы; закрывайте дверь, если хотите, чтобы вам не мешали!

Посещения посетителей надо планировать и готовиться к их приему.

Принимая посетителей, постарайтесь прежде всего выяснить цель их визита и сразу установите его продолжи-

тельность: разговор, как правило, длится столько времени, сколько его есть в вашем распоряжении.

Начав разговор с посетителем, нужно стремиться понять суть просьбы (предложения, желания). Для этого целесообразно воспользоваться рекомендациями известного отечественного психолога Н. М. Власовой, которая предлагает следующее¹:

1. Внимательно слушать. Обязательно поддерживать говорящего эмоционально («Да, да», «Я вас слушаю», «Продолжайте»). Спрашивайте, уточняйте, перефразируйте смысл сказанного («Вы имеете в виду...», «Вы хотите этим сказать, что...», «Если я вас понял правильно, то...»).

2. Попытаться уяснить проблему и получить информацию, отражающую ее многоаспектно.

3. Уточнить факторы, влияющие на выбор решения («Кто бы мог решить это?», «В чем заключается решение?»), и разработать вариант решения. Лучше это делать вместе с посетителем, иначе любой самый хороший ваш вариант он может отвергнуть, так как все, что «изобретено не мной», кажется нам с изъязном.

4. Всеми возможными способами стремиться снять агрессию или психическую напряженность. Помните, что агрессия — это выход отрицательных эмоций, которые накопились у посетителя. Попробуйте нейтрализовать его отрицательные эмоции и заменить их положительными. Для этого необходимо проявлять уважение, доброжелательность, чувство социальной справедливости.

Не нужно успокаивать взволнованного посетителя («Не волнуйтесь, успокойтесь»). Это может лишь усилить напряженность. А вот скрытый комплимент, демонстрация подлинного внимания и искреннего уважения, подчеркивание каких-либо его достоинств помогут успокоить и снять напряженность.

5. Постараться оставить о себе хорошее впечатление. Хотим мы того или нет, но в процессе общения мы показываем, даже неосознанно, себя, свое отношение к посетителю и к предмету разговора. В свою очередь, посетитель с позиций своих убеждений оценивает вас и формирует свое отношение к вам.

Главное условие для повышения собственного авторитета в глазах посетителя — это уважительное отношение

¹ Власова Н. М. И проснешься боссом... Справочник по психологии управления. М. : Инфра-М, 1994.

к нему. Но при одном обязательном условии: уважение должно быть искренним. Фальшь посетитель всегда чувствует.

При встречах с посетителями часто возникает необходимость в чем-то их убеждать. Здесь могут быть полезны следующие **рекомендации**.

1. С самого начала создавайте у посетителя установку на согласие. Выслушав его, найдите и подчеркните, прежде всего, общее в ваших с ним точках зрения, то, что вас объединяет. Используйте вопросы, на которые посетитель ответит «да».

2. Глупо доказывать посетителю его неправоту. Лучше проследить вместе с ним ход рассуждений, найти в них неточность или ошибочность и встроить в его рассуждения свои аргументы.

3. Если посетитель упорно сопротивляется, следует выяснить, что заставляет его не соглашаться с вами, а также попытаться взглянуть на проблему его глазами.

Своих сотрудников принимать значительно легче, прежде всего потому, что причины их визитов чаще всего известны заранее.

Узнав у сотрудника о цели его визита, вы, в зависимости от полученных ответов:

- поручите провести разговор с ним своему заместителю;
- если можно решить вопрос с небольшими затратами времени, продолжайте разговор;
- в противном случае согласуйте время новой встречи и отпустите сотрудника.

Самое лучшее — приучить коллег к твердо установленным часам приема. Полезно также завести в своем дневнике на каждого сотрудника отдельный листок.

Обедайте время от времени вместе со своими сотрудниками, чтобы удовлетворять потребность в личных контактах.

В фирме, организации, где человек проводит большую часть жизни, большое значение для людей имеет уровень культуры руководителя. Приятно и интересно работать под руководством человека доброжелательного, уважающего своих подчиненных, проявляющего культуру и такт в общении с ними.

В коллективе, возглавляемом таким руководителем, создается доброжелательная творческая атмосфера. И наобо-

рот, своим поведением, основанным на неуважении к людям, иной руководитель способствует созданию на рабочем месте тяжелой, напряженной обстановки, ведущей к срыву заданий и хроническому эмоциональному перенапряжению сотрудников. Это со временем отрицательно влияет на их здоровье и снижает производительность труда.

Вежливость в обращении с подчиненными играет роль своего рода архимедова рычага. Она может многократно умножить энергию коллектива. Журналист Михаил Кольцов восхищался высоким уровнем командования на «Челюскине»: руководить экспедицией во время таких событий, которые она переживала, ни разу не повысив голоса, ни разу не издав приказа за номером, — это было торжеством авторитета главы коллектива, проявлением продуманной системы управления, пригодной для различных обстоятельств. Большим авторитетом пользуется тот начальник, который старается создать в коллективе такую обстановку, когда каждый работник чувствует себя непосредственным помощником «шефа». Это совсем не означает, что отношения между сотрудниками могут быть запанибратскими, однако и начальнический строгий окрик — далеко не лучшее средство общения с подчиненными. Хороший руководитель помнит, как зовут его подчиненных по имени и отчеству; всегда здоровается со всеми; не срывает гнев на других, если виноват сам; не повышает голоса при разговоре; не напоминает подчиненному многократно о сделанных им ошибках и признает свои ошибки. Он умеет оценить хорошую шутку и посмеяться вместе со всеми, однако не над слабостями подчиненного; доверяет своим сотрудникам, дорожит их временем и не отвлекает от основных занятий непрерывными пустяковыми поручениями. Руководитель по мере возможности откликается на просьбы личного характера, не стараясь потом выставить свое участие как неоценимую услугу; обращаясь к подчиненному с деловым поручением, делает это в вежливой форме; достаточно терпим к отдельным недостаткам своих подчиненных и принимает их во внимание в повседневной работе.

Гуманность, корректность, такт в общении с людьми, тем более — с подчиненными по службе (конечно, в сочетании с необходимой требовательностью), — должны быть неотъемлемыми качествами того, кому доверено руководить другими людьми.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие психологические особенности поведения посетителей следует знать и учитывать при оформлении офиса, кабинета?
2. Как эффективнее всего построить разговор:
 - а) с агрессивным посетителем;
 - б) с неуверенным посетителем;
 - в) с чрезмерно настойчивым посетителем;
 - г) с посетителем-занудой?
3. Для руководителя демократического типа характерны добропорядочность, доброжелательность и доступность (эффект трех «Д»). Как эти качества проявляются в работе с посетителями? Всегда ли мы их правильно понимаем?

7.6. Подарки и сувениры

Поверьте, это закон жизни: отдай,
чтобы получить.

А. Эверетт

Не по цене подарок дорог, а по
дарящему.

Овидий

-
1. Как выбирать подарок.
 2. Как дарить подарок.
 3. Подарки мужчинам.
 4. Подарки женщинам.
 5. Подарки официальным лицам.
 6. Как принимать подарки.
 7. Цветочный этикет.
-

Делать подарки — искусство, которому, как и всякому другому искусству, можно и нужно учиться, так как владение им является проявлением внутренней культуры человека. При этом вовсе не важно, дарите ли вы дорогой подарок или просто милый сувенир.

Подарок от чистого сердца доставляет удовольствие и дарителю, и одариваемому. Подарком можно сказать больше, чем просто словами. Но подарки нужно уметь выбирать, дарить и принимать. Поэтому так важно овладеть искусством — дарить подарки.

Как выбирать подарок. Важно помнить следующие вещи.

1. Подарок выбирают в зависимости от того, кому он предназначен — родственнику, другу, коллеге по работе и т.д.

2. При выборе подарка учтите возраст человека, так как, например, вы можете поставить в неловкое положение пожилого человека, преподнеся ему слишком яркий галстук.

3. Стоимость подарка зависит только от ваших возможностей. Однако, учтите, что дорогие подарки не следует дарить людям, которые, как вам известно, не смогут ответить тем же и от этого будут чувствовать себя неловко. Тем не менее, преподнося пустяковый подарок, вы обращаете внимание на вашу чрезмерную бережливость.

4. Если вы решили подарить животных, то обязательно заранее обсудите такой вариант с тем, кому предназначен подарок.

5. Деньги старайтесь дарить редко и только по отношению к молодежи (например, как подарок на свадьбу). Несомненно, такой подарок всегда полезен, однако лишен привлекательности.

6. С подарками юмористического характера будьте осторожны, дабы никого не обидеть.

7. Старайтесь не делать подарков с назидательной целью.

8. Помните и о том, что некоторые виды подарков связываются с народными приметами (например, острые и режущие предметы не принято дарить на свадьбу, а подаренный носовой платок, по распространенному мнению, приведет к ссоре или слезам).

9. Не делайте анонимных подарков, так как они заставляют получателя долго теряться в догадках.

10. Не забудьте красиво и со вкусом оформить подарок. Заверните его в красочную бумагу и перевяжите цветной ленточкой. И помните, что полиэтиленовые пакеты даже с логотипами фирм упаковкой не являются.

11. Ни в коем случае не оставляйте в подарке ценник или чек. Если в качестве подарка выступает предмет, проданный с гарантийным сроком службы, то сохраните чек у себя.

Как дарить подарок. От того, как вы преподнесете свой подарок, зависит и то, какой он произведет эффект. Предлагаем некоторые рекомендации.

1. Постарайтесь вручить подарок лично. Подарите выбранную в подарок вещь сами, не надо просить это сде-

лать кого-то, потому что у вас в этот день нет времени. Значит, придите в другой день, но желательно не затягивать. Ну а если вы решили преподнести подарок через кого-то, то постарайтесь, чтобы ваш презент пришел без опоздания.

2. При вручении подарка не стоит украдкой класть его куда-нибудь в уголок. Подарок необходимо вручить прямо с порога. И не забудьте при этом сказать несколько теплых слов.

Подарки мужчинам. Многие считают, что труднее всего подобрать подарок мужчине. На самом деле выбор огромный (книги, картины, парфюмерия, сувениры и т.д.), просто нужно учитывать, что:

- если вы делаете подарок мужчине, с которым недостаточно знакомы, не дарите ему предметы повседневного потребления, за исключением зажигалки, авторучки, записной книжки, кошелька. Можно подарить бутылку хорошего вина или другого спиртного напитка;

- женщина не должна дарить мужчине ценные вещи;

- очень редко мужчинам дарят сладости. Этот обычай существует, видимо, потому, что торты и конфеты как-то не вяжутся с представлением о мужественности, хотя далеко не все мужчины равнодушны к сладкому.

Подарки женщинам. Женщины очень любят получать подарки! Причем, не имеет значения, по поводу или без него. Однако с подарками для представительниц прекрасного пола следует быть очень осторожными. Женщинам угодить очень непросто, поэтому обратите внимание на список вещей, которые не стоит дарить:

- с косметикой и средствами гигиены лучше не рисковать;

- не обрадует женщину и дешевый парфюм. Духи должны обладать дорогим, хорошим запахом. Они, естественно, и стоить будут соответствующе, однако цель оправдывает средства;

- подарив кухонную утварь и бытовую технику, вы можете обидеть женщину — она запросто может увидеть тонкий намек на то, что ее место — на кухне;

- не дарите женщине одежду, особенно если вы точно не знаете ее размер, так как ваш вкус и чувство стиля могут не совпадать со вкусами милой дамы;

- забудьте о дешевых украшениях. Украшения, если они есть, — это то, по чему очень часто судят о человеке. Камни должны быть настоящими, а металл не должен

оставлять зеленых полосок (как это часто бывает с медью, покрытой серебристым напылением).

Подарки официальным лицам. Такие подарки не должны выходить за рамки деловой среды, поэтому смело можете покупать солидные канцпринадлежности, а также аксессуары, вписывающиеся в стиль и соответствующие статусу адресата.

Не следует делать личные подарки начальнику. Лучше вручить ему общий подарок от всего коллектива.

Пожилым мужчинам или руководителю можно преподнести в день рождения цветы, молодым мужчинам при тех же обстоятельствах цветов дарить не принято.

Если необходимо сделать подарок членам семьи партнера по бизнесу, то обратитесь к классической сувенирной продукции или, например, подарочным альбомам по искусству.

В списке **универсальных подарков** значатся:

— **книга.** Ее можно преподнести любому человеку и по любому поводу. Если вы решили вручить книгу, то постарайтесь найти подарочное, красиво оформленное издание;

— **цветы.** Их можно дарить почти всем и в любых случаях. Цветы прекрасно дополнят и основной подарок;

— **открытки.** Сегодня в магазинах их огромный выбор, причем уже подписанных. Однако лучше подписать открытку самому, найти в своей душе несколько теплых слов и подарить частичку своей любви человеку, который вам не безразличен.

Однако есть и **«осторожные» подарки.**

1. Не дарите вещи, которые долго пролежали у вас дома без применения. Уважайте людей, ведь если эта вещь не понадобилась вам, то зачем она другим?

2. Не стоит дарить религиозные символы (иконы, амулеты и т.д.).

3. Никогда без предупреждения не дарите животных.

4. Будьте осторожны с предметами личной гигиены, дабы не обидеть человека.

5. По правилам, женщинам не стоит дарить спиртные напитки и аксессуары для курения.

Как принимать подарки. Важно овладеть искусством не только дарить, но и принимать подарки. Вот несколько нехитрых правил.

1. Получив подарок, примите его с улыбкой, скажите «Спасибо!» и тут же, в присутствии дарившего, разверните

упаковку и обязательно обрадуйтесь подарку, ведь человек, покупая его, думал о вас, тратил свое время и хотел вас удивить. Учтите, что отказаться от подарка можно только в двух случаях: когда то, что вам дарят — неприлично, или когда подарок настолько ценен, что появляется чувство неловкости. При этом помните, что отказываться от него надо решительно, но тактично, сохраняя полное спокойствие.

2. Выражайте благодарность дарившему так, чтобы не обидеть остальных гостей, явившихся с более скромными подарками.

Цветочный этикет. Цветы являются одним из самых лучших и универсальных подарков, который можно преподнести родным и близким, друзьям и деловым партнерам. Кроме того, как уже было сказано выше, цветы прекрасно дополняют и основной подарок.

Как правило, цветы дарят по поводу какого-либо торжества. Но иногда их преподносят и просто так, ведь они всегда радуют глаз и всегда кстати. Особенность цветов заключается в том, что дарить их можно в любое время. Надо только внимательно отнестись к выбору букета, учитывать, кому и по какому случаю он буден преподнесен, — в общем, знать элементарные правила цветочного этикета.

В зависимости от того, кому предназначается букет, подбирают **определенный вид** цветов и даже упаковку. Решающими факторами при выборе букета являются пол, возраст, социальный статус, а также характер человека, которому преподносят букет.

При составлении букета учтите, что:

- мужчинам дарят цветы одного сорта. Классический вариант: белые и красные розы с обязательной зеленью;

- женщинам предпочтительнее дарить яркие, ажурные композиции;

- для официальных встреч подойдут яркие, свободно собранные букеты из цветов красных и оранжевых оттенков, которые символизируют дружбу, тепло и радушие. Например, букет из 5—7 тюльпанов и гвоздик;

- букеты (или корзины) к юбилеям должны быть особенно торжественны, больших размеров, собранные из дорогих цветов.

Кроме того, при составлении букета старайтесь придерживаться следующих правил:

- не стремитесь дарить очень большой букет. Помните, что он не должен быть ни слишком скудным, ни слишком большим и плотным, как веник;

- по русской традиции, принято дарить нечетное количество цветов (четное количество цветов служит знаком скорби и последнего прощания);
- головки цветов располагают в разных плоскостях;
- колючки, шипы, другие острые части растений не размещают снаружи;
- крупные округлые соцветия не должны быть обращены друг к другу или вниз;
- букет, предназначенный для подарка, обязательно должен быть в специальной упаковке.

При покупке букета думайте о человеке, которому он предназначается. Хорошо, если вы знаете, какие именно цветы любит тот, кому вы хотите их преподнести. Если же нет, то просто представьте, что может порадовать человека, и тогда не ошибетесь с выбором.

Как дарить цветы.

1. Перед тем, как преподнести цветы, их надо распаковать. Если ваш букет художественно оформлен цветными лентами и фольгой (современная оберточная бумага выглядит вполне эффектно и эстетично), то его можно дарить не разворачивая. Если цветы завернуты в простую бумагу, то ее снимают.

2. Вручая букет, держите его в левой руке. Правая рука должна быть свободной для приветствия. После поздравления или приветствия букет можно будет перенести в правую руку и вручить виновнику торжества.

3. Если женщину, идущую на торжество, сопровождает мужчина, цветы должен дарить именно он. Но нести букет или корзину с цветами по улице должна дама. Цветы переходят к нему в руки только на лестнице или в фойе дома.

4. Если вы принесли букет для мужчины-юбиляра, то цветы все равно нужно отдать хозяйке и сопроводить несколькими любезными словами и легким поклоном.

5. Если вы посылаете цветы из магазина с доставкой, не забудьте вложить в букет или корзину с цветами записку с пожеланиями или визитную карточку.

6. Если цветы дарятся на большом официальном торжестве, то к каждому букету должна быть прикреплена визитная карточка с фамилией гостя, подарившего этот букет.

Как принимать цветы.

1. Если вам преподнесли цветы, то не забудьте поблагодарить дарящего.

2. После приветствия и благодарности цветы следует развернуть и поставить в вазу с водой. Ни в коем случае не откладываете цветы в сторону и тем более, что еще хуже, не забываете о них.

3. Подаренный букет должен оставаться в комнате, где идет прием гостей. Бестактно откладывать его в сторону или уносить его на балкон «чтобы цветы лучше сохранились». Небольшой букет можно поставить прямо на стол, но так, чтобы он не загромождал лица людей.

4. Если вам дарят несколько букетов, то каждый из них надо поставить в отдельную вазу.

Подарки в деловой сфере делаются для создания атмосферы доброжелательности и для налаживания доверительных отношений, они могут активизировать бизнес и утвердить благоприятный деловой климат.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Всегда ли уместен подарок в деловых отношениях? Как отличить подарок от взятки?

2. Существуют ли универсальные подарки и что можно к ним отнести?

3. Какими правилами следует руководствоваться при выборе цветов? А при вручении цветов?

4. Можно ли отказаться от цветов? Почему?

7.7. Официальные приемы

Будь вежлив со всеми, общителен со многими, фамильярен с некоторыми.

Б. Франклин

Этикет надо соблюдать даже в дружбе.

Японская пословица

1. Виды официальных приемов.

2. Организация приемов и правила поведения на них.

Виды официальных приемов. Современный уровень делового общения трудно представить себе без официальных приемов, которые проводятся с целью завязывания контактов, углубления и расширения связей, получения

нужной информации и т.п. Обсуждение многих вопросов ведения бизнеса и взаимоотношений партнеров ведется на деловых завтраках, ленчах, обедах, ужинах. Застолье и бизнес часто идут рядом. А использование застолья в качестве не только отдыха, но и формы делового общения требует от деловых людей знания и выполнения определенных правил и норм этикета.

К официальным мероприятиям относятся различные церемонии и приемы, устраиваемые по случаю каких-либо праздников, юбилейных дат, прибытия иностранных делегаций, подписания договоров, заключения сделок, в порядке оказания почести или гостеприимства отдельным лицам и т.д.

Например, при открытии фирмы (банка, учебного заведения, филиала предприятия и др.), при выпуске нового вида товара, выходе новой книги, премьере спектакля и т.п. устраиваются **приемы-презентации**, которые являются важным элементом рекламной деятельности. Программа может включать выступление организаторов, сопровождаемое мультимедийными средствами, показ товаров в действии или просмотр соответствующих видеофильмов. Порой проводятся пресс-конференции. Нередко участникам презентаций преподносят небольшие сувениры. Для создания уютной обстановки рекомендуется сопровождать мероприятие выступлениями артистов. Сервировка стола упрощена и правила поведения не столь строги, как на официальных приемах.

Сегодня в международной практике чаще всего используются следующие **виды официальных приемов**.

«**Бокал шампанского**» или «**Бокал вина**» начинается в 12.00 и заканчивается к 13.00. Во время такого приема обычно подаются только шампанское, вино, соки. Подача закуски не обязательна, но и не будет ошибкой. В качестве закуски предлагаются маленькие пирожные, бутерброды, орешки. Прием проводится стоя. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Завтрак (с рассадкой) устраивается между 12.00 и 15.00. Меню состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Перед завтраком гостям подается аперитив: водка, виски, джин, сухое вино, соки. Обычно к холодным закускам предлагается водка, к рыбным блюдам — охлажденное сухое белое вино, к мясному — сухое

красное вино комнатной температуры, к десерту — охлажденное шампанское, к кофе и чаю — коньяк или ликер. Во время всего завтрака подается минеральная вода, иногда и соки.

По завершении завтрака подается кофе, чай. Предлагаются также коньяк, ликер. Продолжительность завтрака — 1,5 часа. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Послеобеденный чай устраивается между 16.00 и 18.00, как правило, только для женщин. В зависимости от количества приглашенных накрывается один или несколько столиков. Подаются кондитерские изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. В небольшом количестве подаются сэндвичи с икрой, рыбой, сыром и т.п. Продолжительность приема — 1—1,5 часа. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Прием типа «фуршет» устраивается в промежуток времени от 17.00 до 20.00 и длится около двух часов. Накрываются столы с угощением — холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, спиртные напитки, соки, минеральные воды. На столах ставят стопкой тарелки и кладут рядом ножи, вилки, салфетки. Иногда подают и горячие закуски. К концу приема обычно подаются мороженое, шампанское, кофе.

Прием проходит стоя. Гости подходят к столам, кладут закуски на тарелки, которые берут из стойки, стоящей в начале стола, и отходят от стола, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Прием типа «коктейль» также устраивается в промежуток времени от 17.00 до 20.00. В отличие от приемов типа «фуршет» столы обычно не накрываются и угощение подается вразнос официантами. Прием проводится стоя и заканчивается подачей шампанского или кофе. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Обед (с рассадкой) — наиболее почетный вид приема. Он начинается в промежуток времени от 19.00 до 21.00. Меню обеда: холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда подаются кофе или чай. Вина такие же, как и на завтраке.

В период сбора гостей подается аперитив. Обед длится обычно 2—2,5 часа, при этом за столом примерно 50—60 минут, остальное время — в гостиных. Форма одежды —

темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от указаний в приглашении; для женщин — вечернее платье.

«Обед-буфет» — разновидность обеда, во время которого различные блюда — закуски, горячее рыбное, горячее мясное, десерт — сервируются на одном большом столе. Гости сами, а иногда с помощью официантов, кладут себе на тарелку еду, рассаживаются за небольшими столиками, которые располагаются в той же комнате или в соседних комнатах. Вино во время «обеда-буфета» разливают официанты. Форма одежды такая же, как и на обеде с рассадкой.

Ужин (с рассадкой) начинается в 21.00 и позднее. Меню ужина и вина — такие же, как и на обеде с рассадкой. Ужин отличается от обеда только временем его проведения. Форма одежды указывается в приглашении — темный костюм, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье.

Бывают и приемы на открытом воздухе — **барбекю**. Их устраивают, как правило, в летнее время. К жареному на вертеле мясу подают вина, прохладительные напитки. На пригласительных билетах указывают, в какой одежде являться.

Видные государственные деятели (особенно английские) иногда устраивают **приемы в парках или больших садах**. В буфете подают бутерброды, холодные мясные блюда, пирожные и т.д. Женщины являются в нарядных летних платьях, мужчины — в выходных костюмах.

Организация приемов и правила поведения на них. Любой прием должен быть заранее подготовлен. В **подготовку приема** входят:

- определение даты приема;
- выбор вида приема;
- составление списка приглашенных лиц;
- рассылка приглашений;
- составление плана рассаживания гостей за столом;
- составление меню;
- сервировка стола и обслуживание гостей;
- подготовка тостов или речей;
- продумывание порядка проведения приема.

При определении **даты приема** следует исходить из того, что приемы не проводятся в праздничные и нерабочие дни, а также в дни национального траура, а назначенные ранее — отменяются.

В зависимости от случая, по которому устраивается прием, избирается его **вид**. Как уже было упомянуто, наи-

более почетными являются приемы с рассадкой за столом. Необходимо учитывать также традиции и обычаи страны, если речь идет о приеме иностранной делегации.

Приглашения на прием рассылаются заранее за одну-две недели до приема. В тексте приглашения указывается: имя гостя, его звание или должность, кто приглашает, вид приема, день, время и место его проведения, форма одежды, адрес и телефон устроителей.

Не ответить на приглашение — серьезная ошибка. Во всех случаях, когда в полученном приглашении на завтрак, обед, ужин или другой вид приема проставлены буквы «R.S.V.P.» или фраза «Просьба ответить», необходимо заблаговременно по телефону или письмом сообщить, принимается приглашение или нет. Наличие в приглашении английского словосочетания «R.S.V.P.» (regrets only) или фразы «Просим сообщить о вашем решении в случае отказа» означает просьбу ответить только в случае невозможности по каким-либо причинам присутствовать на данном мероприятии.

Рассаживают гостей за столом на официальных завтраках, обедах и ужинах в соответствии с общепринятыми правилами, в основе которых — строгое соблюдение признанного служебного или общественного положения гостей. Поэтому все места за столом делятся на более почетные и менее почетные.

Первым считается место справа от хозяйки дома, вторым — справа от хозяина. Чем дальше место от хозяев, тем оно менее почетно. В отсутствие женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым — слева от него. При этом самые почетные места располагаются напротив входной двери.

При рассадке придерживаются и такого принципа: женщину не сажают рядом с женщиной и по краям стола, если на его торце не сидят мужчины, а мужа — рядом с женой.

Для того чтобы каждый гость мог быстро найти свое место за столом, а также знал, кто будет его соседом, при входе в банкетный зал выставляется план рассадки, а на стол кладется кувертная карточка с именем и фамилией приглашенного.

В период сбора гостей часто подают аперитив. Аперитив означает угощение гостей перед застольем незначительным количеством крепких десертных, ароматизированных или просто прохладительных напитков.

Какие напитки предлагают на аперитив? К званому обеду предлагаются в незначительных количествах водка, виски, коньяк, джин, горькие настойки; к ужину — вина крепкие, редких сортов горькие настойки. Лучший аперитив — вермут со льдом, разбавленный фруктовым соком или газированной водой.

Из отечественных вин аперитивами могут быть все марочные вина.

Сервируют аперитивы на небольших подносах: крепкие напитки в рюмках не более 35—50 граммов, вина — 75 граммов (наполняя на 2/3), смешанные — в бокалах. При подаче бокалы берутся за середину ножки. Можно подать к аперитиву закуска — жареные орехи, соленые палочки, фрукты.

На прием с рассадкой следует приходить точно в указанное в приглашении время.

На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашении на которые указывается время начала и конца приема, можно прийти и уйти в любое время в пределах указанного в приглашении. Например, с 17.00 до 19.00; с 18.00 до 20.00 и т.д.

Во время **произнесения речей или тостов** недопустимо разговаривать, наливать вина, есть. Право предложить первый тост и поднять бокал принадлежит самому старшему или самому почетному человеку. Тосты произносятся на завтраках, обедах, ужинах после десерта, когда всем гостям налито шампанское. Это касается видов приемов с рассадкой. На других видах приемов тосты произносятся не ранее 10—15 минут после начала приема. После тоста не обязательно выпивать все вино, налитое в бокал. Удачный тост — это также путь к успеху.

На официальных завтраках, обедах и ужинах не принято чокаться. Если чокаются — мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

Умение вести себя за столом, быть предупредительным в отношении соседей, уметь пользоваться столовыми приборами, правильно сидеть, красиво есть — это тоже одна из сторон культуры поведения делового человека. Правила поведения за столом диктуются не простой условностью, а соображением удобства и целесообразности, гигиеническими и эстетическими требованиями.

При этом основное правило звучит предельно просто: нужно стараться есть и пить как можно тише и вообще без-

звучно. А с конкретными правилами застолья можно ознакомиться в специальной литературе¹.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Обед накрыт в зале с прямоугольным столом. Где будет место гостя?

- а) спиной к входной двери;
- б) у стены слева от двери;
- в) у стены справа от двери;
- г) напротив двери.

2. На обеде хозяин и хозяйка заняли места напротив друг друга. Какое место будет почетным в этом случае?

- а) справа от хозяина;
- б) справа от хозяйки;
- в) слева от хозяина;
- г) слева от хозяйки.

3. Обед подходит к концу. Кто встает из-за стола первым?

- а) хозяйка;
- б) хозяин;
- в) почетный гость;
- г) другие гости.

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Балл по поведению»

Приведенные ниже 10 утверждений описывают некоторые черты поведения, в той или иной мере характерные для различных людей. Ваша задача — оценить, насколько каждое из них верно по отношению к вам. Если то или иное утверждение вы принимаете полностью, поставьте 1 балл, если оно верно лишь в незначительной степени или неверно совсем — поставьте 0 баллов.

- 1. Оставляю за собой последнее слово.
- 2. Нередко в разговоре перебиваю собеседника.
- 3. Меня легко рассердить.
- 4. Люблю делать замечания другим.
- 5. Хочу быть авторитетом для окружающих.
- 6. Не довольствуюсь малым в достижении какой-либо цели, хочу добиться наилучшего результата.
- 7. Когда разгневаюсь, плохо себя сдерживаю.
- 8. Предпочитаю руководить, нежели подчиняться.
- 9. У меня резкая, грубоватая жестикуляция.
- 10. Я мстителен (мстительна).

¹ См. работы следующих авторов: Аасамаа И., Борунков А. Ф., Дунцова К. Г., Станкевич Г. П., Парбо В. и др.

Ключ

В зависимости от суммы набранных баллов определите вариант предпочтительного вами поведения.

Более 7 баллов. Вам необходимо серьезно заняться самовоспитанием. Ваша манера поведения неприятна окружающим и вызвана она, скорее всего, вашим недоброжелательным отношением к людям. Вы ведете себя часто грубо и вызывающе, стремитесь во что бы то ни стало доказать свое первенство во всем. Если вы оказываетесь неправы, то не признаетесь даже себе, стремясь обвинить в случившемся других.

3–7 баллов. Ваше поведение достаточно разнообразно, и отношение окружающих к вам зависит скорее от вашего поведения в целом. Имейте в виду, однако, что если вы набрали более 5 баллов, то ближе к первой характеристике поведения, а если 5 баллов и менее — ко второй.

1–2 балла. Вы спокойный, «тихий» человек, стараетесь избегать конфликтов и споров. Несмотря на то, что такое поведение может проистекать из нежелания сделать неприятное другим, окружающие могут относиться к вам несколько пренебрежительно, считая «мягкотелым» человеком, не умеющим постоять за себя, идущим на поводу у других. Такая манера поведения может повредить вам.

Опросник «Комплекс неполноценности»

Первыми комплексы описали и дали им определение «отцы-основатели» психоанализа. Этим названием они обозначили эмоционально окрашенные убеждения и жизненные принципы, проявляющиеся в импульсивных, не поддающихся объяснению поступках, осложняющих нормальную жизнь, ограничивающих возможности развития личности и мешающих испытывать чувство радости. Комплекс неполноценности заставляет человека ощущать себя ниже других, например, он может стать причиной отказа от любой конкурентной борьбы: экзамены, профессиональные конкурсы, бизнес и т.д. Этот комплекс порожден неуверенностью в своих достоинствах или способностях. «Не буду даже пробовать, все равно проиграю!» — убеждают себя жертвы этого комплекса.

Комплексы развиваются, как правило, у людей, которые по природе своей или по воспитанию склонны быть суровыми судьями. Они выносят себе суровый приговор (за «малый рост», «толстые ноги» и т.д.), но также постоянно осуждают и других. С точки зрения психологии, та или иная самооценка самым прямым образом связана с вашим отношением к окружающему миру. Тот, кто любит этот мир, любит и себя. А значит, если мы всегда критикуем других, то мы будем безжалостны и к себе. Безжалостность войдет в привычку, а затем станет комплексом. Практически никто не бывает полностью доволен собой. Каждого что-то грызет, у каждого свои

комплексы. Мы все время сравниваем себя с кем-то, чтобы убедить-ся, что и мы чего-то стоим.

А как обстоит дело с вами? Для этого ответьте на вопросы теста.

Инструкция. Прочтите каждое утверждение, выберите тот вариант ответа, который наиболее справедлив для вас, выпишите номер утверждения и количество очков за выбранный вариант ответа (количество очков указано рядом с вариантом ответа).

1. Люди меня не понимают:

- а) часто (0);
- б) редко (3);
- в) такого не бывает (5).

2. Чувствую себя «не в своей тарелке»:

- а) редко (5);
- б) все зависит от ситуации (3);
- в) очень часто (0).

3. Я оптимист:

- а) да (5);
- б) только в исключительных случаях (3);
- в) нет (0).

4. Радоваться всему, чему угодно — это:

- а) глупость (0);
- б) помогает пережить трудные минуты (3);
- в) то, чему стоит поучиться (5).

5. Я хотел бы иметь такие же способности, как другие:

- а) да (0);
- б) временами (3);
- в) нет, я обладаю более высокими способностями (5).

6. У меня слишком много недостатков:

- а) это правда (0);
- б) это не мое мнение (3);
- в) неправда! (5).

7. Жизнь прекрасна!

- а) это действительно так (5);
- б) это слишком общее утверждение (3);
- в) вовсе нет (0).

8. Я чувствую себя ненужным:

- а) часто (0);
- б) временами (3);
- в) редко (5).

9. Мои поступки окружающим непонятны:

- а) часто (0);
- б) иногда (3);
- в) редко (5).

10. Мне говорят, что я не оправдываю надежд:

- а) часто (0);
- б) иногда (3);
- в) очень редко (5).

11. У меня масса достоинств:
а) да (5);
б) все зависит от ситуации (3);
в) нет (0).
12. Я пессимист:
а) да (0);
б) в исключительных случаях (3);
в) нет (5).
13. Как всякий думающий человек я анализирую свое поведение:
а) часто (0);
б) иногда (3);
в) редко (5).
14. Жизнь — грустная штука:
а) вообще, да (0);
б) утверждение слишком общее (3);
в) это не так (5).
15. «Смех — это здоровье»:
а) банальное утверждение (0);
б) об этом стоит помнить в трудных ситуациях (3);
в) вовсе нет (5).
16. Люди меня недооценивают:
а) увы, это так (0);
б) не придаю этому большого значения (3);
в) вовсе нет (5).
17. Я сужу о других слишком сурово:
а) часто (0);
б) иногда (3);
в) редко (5).
18. После полосы неудач всегда приходит успех:
а) верю в это, хотя и знаю, что это вера в чудеса (5);
б) может и так, но научного подтверждения этому нет (3);
в) не верю в это, потому что это вера в чудеса (0).
19. Я веду себя агрессивно:
а) часто (0);
б) иногда (3);
в) редко (5).
20. Бываю одинок:
а) очень редко (5);
б) иногда (3);
в) слишком часто (0).
21. Люди недоброжелательны:
а) большинство (0);
б) некоторые (3);
в) вовсе нет (5).
22. Не верю, что можно достичь того, чего очень хочешь...
а) потому что не знаю того, кому это удалось (0);
б) иногда это удается (3);
в) это не так, я верю! (5).

23. Требования, которые передо мной поставила жизнь, превышали мои возможности:
- а) часто (0);
 - б) иногда (3);
 - в) редко (5).
24. Наверно, каждый человек недоволен своей внешностью:
- а) я думаю, да (0);
 - б) наверное, иногда (3);
 - в) я так не думаю (5).
25. Когда я что-то делаю или говорю, бывает, меня не понимают:
- а) часто (0);
 - б) иногда (3);
 - в) очень редко (5).
26. Я люблю людей:
- а) да (5);
 - б) утверждение слишком общее (3);
 - в) нет (0).
27. Случается, я сомневаюсь в своих способностях:
- а) часто (0);
 - б) иногда (3);
 - в) редко (5).
28. Я доволен собой:
- а) часто (5);
 - б) иногда (3);
 - в) редко (0).
29. Считаю, что следует к себе быть более критичным, чем к другим людям:
- а) да (0);
 - б) не знаю (3);
 - в) нет (5).
30. Верю, что мне хватит сил реализовать свои жизненные планы:
- а) да (5);
 - б) по-разному это бывает (3);
 - в) нет (0).
- Обработка результатов. Внимание:** если вы не набрали одинаковое количество очков (например, 0 и 0, 3 и 3, 5 и 5) в следующих парах: 3 и 18, 9 и 25, 10 и 23, 12 и 22 — то общий результат теста можно считать случайным, недостоверным.
- 0—40 очков** — к сожалению, вы закомплексованы. О себе думаете негативными категориями, «зациклились» на своих слабостях, недостатках, ошибках. Постоянно боретесь с собой, и это только усугубляет и ваши комплексы, и саму ситуацию, еще более осложняет ваши отношения с людьми. Попробуйте думать о себе иначе: сконцентрируйтесь на том, что есть в вас сильного, теплого, хорошего и радостного. Увидите, что очень скоро изменится ваше отношение к себе и к окружающему миру. И вы вдруг заметите, что и люди станут относиться к вам лучше, и почувствуете, что и вы

сами, и люди вокруг вас станут лучше, добрее. И улыбнетесь — им и себе.

41—80 очков. У вас есть все возможности самому прекрасно справиться со своими комплексами. В общем-то, они не очень мешают вам жить. Временами вы боитесь анализировать себя, свои поступки. Запомните: прятать голову в песок — дело совершенно бесперспективное, до добра оно не доведет и может только на время разрядить обстановку. От себя не убежишь, смелее! У вас хватит сил справиться с любыми проблемами.

81—130 очков — вы не лишены комплексов, как и всякий нормальный человек, но прекрасно справляетесь со своими проблемами. Объективно оцениваете свое поведение и поступки людей. Свою судьбу держите в своих руках. В компаниях чувствуете себя легко и свободно, и люди чувствуют себя так же легко в вашем обществе. Совет: так держать!

131—150 очков — вы думаете, что у вас вообще нет комплексов. Не обманывайте себя, такого просто не бывает. Придуманный вами мир и собственный образ — далеки от реальности. Самообман и завышенная самооценка небезопасны. Попробуйте посмотреть на себя со стороны. Комплексы ведь для того, чтобы с ними справиться или ... чтобы их полюбить. Вас хватит и на то, и на другое. В противном случае, ваш комплекс самовлюбленности перерастет в зазнайство, высокомерие, вызовет неприязнь к вам окружающих людей, существенно испортит вашу жизнь.

Глава 8

ИСКУССТВО САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

Часть культуры делового общения составляет создание привлекательного имиджа. Без этого наивно рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Слово «имидж» прочно вошло в наш язык, оно употребляется в разговорной речи, встречается в прессе. Но до сих пор некоторые деловые люди не придают должного значения своему имиджу или уделяют ему второстепенное место.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** слагаемые имиджа делового человека и пути его формирования;
- **уметь** формировать собственный имидж и избирать адекватные модели самопрезентации;
- **владеть** способами и техниками эффективной самоподачи.

8.1. Имидж делового человека

Имидж — это искусство управлять впечатлением.

Э. Гофман

Искусство нравиться есть великая тайна, которая, даруемая ли природою или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти; в последней дани ей немногие и отказывают.

П. А. Вяземский

-
1. Понятие имиджа делового человека.
 2. Содержательная характеристика имиджа.
-

Понятие имиджа делового человека. Имидж — это некий образ, который человек, его «я» представляет миру, своего рода самопрезентация для других. Посредством имиджа, с одной стороны, мы стараемся дать информацию для окружающих, а с другой — преследуем свои конкретные цели.

Обретение профессионального имиджа не является самоцелью для делового человека. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Этимологически понятие «имидж» восходит к французскому *image*, что означает образ, изображение, представление. В современном значении оно обозначает **то впечатление, которое производит человек на окружающих, что и как он говорит и делает, каков стиль его мышления, поведения, обращения с людьми, его внешность, одежда, манеры.**

В западном бизнесе способности и умению человека производить хорошее впечатление придают очень большое значение. Недаром там появилась новая категория людей, так называемых имиджмейкеров — специалистов по имиджу.

Когда говорят об имидже, обычно выделяют социальный, профессиональный и индивидуальный имидж.

Социальный и профессиональный имидж — совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии (политик, бизнесмен, учитель, врач и т.п.). Если впечатление, которое производит человек, не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе, говорят о необходимости «изменения имиджа».

Индивидуальный имидж — совокупность требований, которые предъявляются деловому человеку, соотносенных с его индивидуальными особенностями и деловыми качествами.

Содержательная характеристика имиджа. Имидж — это не застывшее понятие, ибо человек может быть разным в зависимости от обстоятельств. К сожалению, часто бывает так: отработан какой-то стереотип, приобретены и усвоены

определенные формы поведения, стиль одежды, манеры общения, и человек, не задумываясь, переносит этот стереотип дальше, в другие обстоятельства. И часто проигрывает. Потому что всегда необходимо делать поправку на обстоятельства, понимать мотивы своих поступков и конечные цели, и только исходя из этого, выстраивать свое поведение.

Например, десятки тысяч девушек мечтают стать фотомоделями, но удастся это лишь немногим. И только единицы становятся топ-моделями, достигшими подлинных вершин этого вида бизнеса. Среди элитных красавиц — американка Синди Кроуфорд. Где бы она ни появлялась — везде ее сопровождает успех. В чем ее секрет? Она умна и элегантна, у нее прекрасные внешние данные. Кроме того, ей свойственна тонкая манера выражения своего душевного состояния. Всякий, кто с ней общается, подпадает под ее человеческое обаяние.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатлевает в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев по меньшей мере в восьми наше первоначальное впечатление о других людях складывается по внешним данным.

Но отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Каждый индивид наделен способностью нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении этого качества, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности.

Познакомьтесь с самохарактеристикой Л. Н. Толстого: «Я дурен собой, неловок <...> скучен для других, нетерпелив и стыдлив, как ребенок. Я почти невежда. Что знаю, тому я выучился кое-как сам, урывками, без толку и то, как мало. Я не выдержан, нерешителен, постоянен, глупо тщеславен и пылок, как все бесхарактерные люди. Я не храбр. Я не аккуратен в жизни и так ленив, что праздность сделалась для меня почти neodолимой привычкой. Я умен, но ум мой почти никогда ни на чем не был основательно испытан. У меня нет ни ума практического, ни ума делового. Я честен, то есть, я люблю добро, сделав привычку любить его; и когда отклоняюсь от него, бываю недоволен собой и возвращаюсь к нему с удовольствием; но есть вещи, которые я люблю больше добра — славу. <...> Важнее всего для меня в жизни исправление трех главных пороков: бесхарактерности, раздражительности и лени».

Быть обаятельным — своего рода мужество, так как для этого требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, которые нужно уметь переносить достойно.

Обаяние — это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает так, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание, и почему мы так тянемся к их обладателям.

Среди **приоритетных качеств**, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа, условно выделяют **три группы**.

В **первую группу** входят:

- коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми);
- эмпатичность (способность к сопереживанию);
- рефлексивность (способность понимать другого человека);
- красноречивость (способность воздействовать словом).

Эти качества составляют набор **природных** дарований, обозначаемых понятием **аттракция** («умение нравиться людям»). Обладание этими способностями и их постоянное развитие — залог успешного создания личного имиджа.

Во **вторую группу** входят характеристики личности, которые являются следствием ее **образования и воспитания**. К ним относятся:

- нравственные ценности;
- психическое здоровье;
- способность к межличностному общению.

Обществу необходим нравственно надежный человек, способный на самосовершенствование, — прежде всего духовное, имеющий широкие гуманитарные знания. Достоевский считал, что гуманитарная развитость облегчает человеку успешное освоение любой профессии. О верности этого утверждения писателя свидетельствуют многочисленные примеры из жизни знаменитых людей.

Благодаря гуманитарной культуре человек приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке. Эта культура в Японии, например, считается важнейшим компонентом внутреннего мира

менеджера, составляющей его имиджа. Не случайно глаз японца способен различать 47 оттенков цвета, а русского — только 7, что можно расценить как следствие недостаточной гуманитарной образованности людей в нашей стране (так, с 1940-х гг. количество предметов гуманитарного цикла в наших школах уменьшилось на 1/3).

К третьей группе качеств относятся те, которые связаны с жизненным и профессиональным опытом личности.

К примеру, в корпорации «Дженерал Моторс» первое из пяти требований к менеджеру — компетентность. Каждый менеджер должен профессионально знать, как выполнить свою работу наилучшим образом. Эти знания могут быть получены, если менеджер достаточно прилежен и усидчив, чтобы добыть их из книг, достаточно проницателен и самокритичен, чтобы усвоить их из своего опыта, и достаточно восприимчив, чтобы извлечь их из опыта других. Менеджер не может позволить себе учиться только на собственных ошибках.

Однако практика показывает, что 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой истинный талант и всю жизнь занимаются не своим делом. Еще Н. А. Добролюбов писал, что человек со способностями министра мучается на кучерских козлах, а другие, со способностями кучера, изнемогают в высоких министерских креслах.

Вместе с тем, обладание всеми вышеперечисленными качествами еще не гарантирует того, что деловой человек автоматически приобретает позитивный имидж. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, **как человек выглядит и «звучит»**. Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая:

- искусство улыбаться;
- постановку голоса;
- технику жестов, мимики и поз.

Помогают им в этом **имиджмейкеры** — специалисты по созданию имиджа.

Еще одним условием создания привлекательного имиджа является **знание правил этикета и умение вести себя** в соответствии с ними. Как и мораль, этикет есть одна из форм регулирования человеческого поведения. Но в отличие от нравственных норм правила этикета носят сугубо формальный характер. Их просто надо знать и соблюдать. Язык этикета выражает прежде всего требова-

ния общечеловеческой вежливости, затем регламентирует иерархию возрастных, служебных, гендерных, родственных различий людей, когда заранее оговариваются уже готовые модели конкретного действия в определенной ситуации с учетом этих различий.

Однако особое значение в формировании имиджа имеют **внешний вид и одежда** человека. Именно о них пойдет разговор в следующем параграфе.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Имидж есть у всех людей или только у тех, кто его создает, работает над ним?
2. Какие слагаемые имиджа вы считаете особенно значимыми?
3. Как связаны между собой социальный, профессиональный и индивидуальный имидж? Всегда ли они соответствуют друг другу? Какой из них предпочтительнее в деловой сфере?

8.2. Внешний вид делового человека

Платье и облачает, и разоблачает человека.

М. де Сервантес

Хорошо одетый человек — это тот, на чью одежду не обращают внимания.

С. Моэм

-
1. Характеристика внешнего вида.
 2. Социально-ролевое назначение одежды.
 3. Влияние цвета в одежде.
 4. Мужской деловой костюм.
 5. Женский деловой костюм.
-

Характеристика внешнего вида. «По одежке встречают...» Эта поговорка кратко и исчерпывающе отвечает на вопрос, какое значение имеет одежда в создании имиджа. Умение подобрать одежду «под себя» и, что еще важнее, носить ее по-хорошему манерно составляет важную часть имиджирования.

Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг

к другу. Почему же одежда приобретает такую значимость, что весь образ может быть мгновенно разрушен неверно выбранной деталью?

С незапамятных времен одежда кроме основных своих функций — защиты и украшения — несет информацию о владельце, своеобразный код, который надо уметь прочитывать. Опытный глаз сразу отметит, насколько умело вы одеты, подходит ли костюм к вашей фигуре, соответствует ли характеру и темпераменту, помогает или нет скрыть недостатки, можете ли вы понять и почувствовать ситуацию, в которой находитесь. Ваш статус, психологические особенности, социальная роль, мысли и чувства — все найдет отражение в костюме.

Хотелось бы подчеркнуть, что очень важно помнить о двух важных понятиях, предложенных швейцарским психологом Максом Лютером: «эстетическая элегантность» и «психологическая элегантность».

Эстетическая элегантность — качество, при котором каждый элемент одежды подобран по цвету, форме, рисунку и все элементы согласуются друг с другом.

Психологическая элегантность — умение создавать собственную гармонию, «изюминку», присущую только вам. Учитывая эти два понятия, вы сможете одеваться индивидуально и со вкусом, комфортно чувствовать себя во «второй коже», зная, что именно хотите сказать миру о себе и какую реакцию ожидаете получить в ответ.

Социально-ролевое назначение одежды. Прежде всего нужно отметить социально-ролевое назначение одежды.

Так, существует понятие «белые воротнички», «синие воротнички». Многие знают, что оно относится к технической интеллигенции и ведомственным чиновникам. На ряде предприятий имеется фирменная одежда. Она характеризуется не только определенным фасоном, но и разнообразием цвета. Поэтому по рабочей одежде легко можно различать рабочих, служащих и менеджеров. Кстати, это дисциплинирует работников, облегчает их коммуникативные контакты.

Есть салонная одежда — для официальных посещений. К ней относятся фрак и смокинг. Их ношение строго регламентировано. Так, во фраке без пальто или плаща по улицам не ходят, а смокинг не надевается на мероприятия, начинающиеся до 17 часов. Многие отечественные эмигранты в поисках работы в США не однажды убеждались, насколько неэффективны были их визиты к работодателям, если они являлись в мятом и без галстука костюме, неаккуратно причесанные.

Конечно, нельзя абсолютизировать значение одежды в нашей жизни. Однако не будем забывать, что она выразительна, привлекает к себе взор людей, вызывая у них конкретные эмоции.

Один из принципов самоподачи делового человека настоятельно рекомендует: если вы хотите быть в первых рядах деловых людей, ваша одежда сегодня должна соответствовать той должности, которую вы хотели бы занять завтра. Так, руководителю просто необходим respectable вид, а некоторый консерватизм в его одежде обычно воспринимается как символ стабильности.

Одежда многое может сказать о нашей личности. Например, экстраверты предпочитают необычные наряды, а интроверты — утонченные. Первые отдают предпочтение ярким цветам, а вторые — холодным. Экстраверты любят большое количество украшений, тогда как стиль интровертов — простой и скромный.

При выборе одежды нельзя не считаться:

- 1) с ее **функциональным назначением** (работа, дом, гости, официальный прием);
- 2) со своим **возрастом**;
- 3) со своими физическими данными.

Покрой одежды определяет, как будут смотреться формы тела. Даже худой человек будет казаться полнее, если наденет пиджак с квадратными плечами и широкие мешковатые брюки. Правильный выбор покроя одежды часто способен скрыть то, что мы считаем недостатками своей фигуры.

В качестве наблюдателей мы по-разному реагируем на разные геометрические формы и придаем им определенные качества. Воротники, карманы и лацканы округлой формы будут иметь более мягкий вид, чем детали, имеющие строгую геометрическую форму и большое количество острых углов. Простой шерстяной свитер с округлым вырезом придаст вам спокойный доступный вид, тогда как строгий костюм с острыми геометрическими формами — властность и строгость.

Если вы не хотите, чтобы ваша одежда отвлекала собеседника от вас самих и того, что вы ему говорите, избегайте нарядов с чрезмерным количеством деталей — карманов, замков, сложной формы воротников, блестящих пуговиц.

Влияние цвета в одежде. Цвет также создает эмоциональные ассоциации. Теплые, яркие, легкие цвета (такие как красный и желтый) сокращают дистанцию и могут

сделать вас симпатичнее и дружелюбнее, тогда как холодные, мрачные, темные (например, черный, темно-синий, серый) — увеличивают дистанцию, и вы будете выглядеть более властно и неприступно. Теплые, нейтральные цвета (бежевый, коричнево-желтый) создают впечатление расположения к собеседнику.

Одежда ярких расцветок может подавлять человека, особенно если у него самого бледный цвет кожи. Но еще хуже, если люди обратят внимание на вашу крикливую одежду и не посмотрят на вас.

Наиболее важный цвет — тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузки, галстуки должны быть таких оттенков, которые подходят к цвету лица и украшают его. Так, если человек хочет подчеркнуть белизну своего лица, ему следует надевать красную одежду, а вот желтый цвет белизне лица придаст фиолетовый оттенок.

Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности и просто неаккуратность — это те характеристики одежды, которые губительны для имиджа. Они перечеркивают многие прекрасные качества людей и создают ложное впечатление о них.

Не зря еще Сократ поучал: «В одежде старайся быть изящным, но не щеголем; признак изящества — приличие, а признак щегольства — излишество».

Как можно соблюсти равновесие между необходимостью поддерживать определенные стандарты в одежде и желанием выразить свою индивидуальность? Только развивая чувство меры и создавая целостный внешний образ.

Существует такое понятие — «одеваться со вкусом». Оно универсально по своей трактовке, ибо вкусы людей зависят от многих обстоятельств: общей культуры, материальных возможностей, возраста, этнопсихологических особенностей и т.д. Кроме того, имеется и некий стандарт «хорошего вкуса», с которым следует считаться. Долгое время «одеваться со вкусом» означало одеваться строго и однотонно. Во время демократизации вкусов можно одеваться разнообразно и оригинально, однако следует соблюдать принцип ансамбля, учитывать свои кинесические данные, эстетику времени, социальный статус, специфику профессиональной деятельности.

Например, если работа состоит в разборе жалоб клиентов, вы должны выглядеть доброжелательно. Лучше носить одежду из мяг-

кой ткани теплых цветов средней интенсивности, чем строгий костюм с острыми формами. Если часто приходится проводить презентации для больших групп людей, то вы можете подчеркнуть роль «артиста» с помощью одежды смелых форм и цветов, с некоторым налетом театральности, не ставя при этом под угрозу свой профессионализм.

Несомненно, существуют особенности делового костюма мужчин и женщин.

Мужской деловой костюм. В ансамбле одежды деловых мужчин особое место занимает рубашка. Можно иметь пару костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо. Но при одном обязательном условии: иметь в гардеробе не менее дюжины различных рубашек. Одно время пальма первенства отдавалась белым рубашкам, но сегодня цветное телевидение наглядно демонстрирует, насколько ненадежна белая рубашка в «лепке» образа. Конечно, существуют ситуации, когда по этикету или ритуалу положено быть в белой рубашке. Однако мужчины гораздо выигрышнее смотрятся в тех рубашках, которые лучшим образом оттеняют лицо и гармонично сочетаются с галстуком.

Главное украшение мужчины — это **галстук**. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегантный костюм, возможно, и останется незамеченным, красивый галстук — никогда. Выбор цвета, рисунка и размера галстука позволяет мужчине продемонстрировать свою индивидуальность, а иногда и настроение. Но желаемый эффект достигается только правильным подбором галстука к костюму: доминирующий цвет галстука должен повторять один из тонов костюма.

Однотонный галстук подходит к любой рубашке и к любому костюму. Важно только следить за гармонией цвета.

Галстук в горошек также популярен, но элегантнее однотонного. Основной фон галстука должен доминировать в цветовой гамме одежды. Цвет горошка на галстуке желательно подбирать по цвету рубашки. Наиболее распространенным является темно-синий галстук в мелкий белый горошек, он придает мужчинам шарм. Чем мельче горошек, тем утонченнее внешний вид.

Для деловой одежды также хорошо подходит галстук с темными четкими диагональными полосами.

Консервативные галстуки (с окружностями, ромбами, треугольниками) незаменимы для человека с авторитетным положением. Своей строгостью, четкостью линий, уравновешенностью такие галстуки подчеркивают положение его владельца.

Галстук с разнообразными рисунками воспринимается окружающими игриво, поэтому не рекомендуется его надевать на серьезную деловую встречу. Но с другой стороны, он может внести свежесть, если мужчина одет в тусклый, мрачноватый костюм. Разнообразие тонов в абстрактном рисунке подходит почти к любому костюму, особенно в путешествиях и долгосрочных командировках.

Изядно портят деловой вид мужчины галстуки с изображениями символов, эмблем, с газетным текстом и «шедеврами» живописи. Деловым людям следует избегать черных, фиолетовых, пурпурных цветов, пересекающихся и налагающихся рисунков, очень коротких и массивных галстуков (последние особенно не идут грузным мужчинам с короткой шеей).

Лучший материал для галстуков — шелк, шерсть и хлопок. Прекрасно смотрится синтетическая ткань под шелк. Шелковые галстуки подходят к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Галстуки из хлопчатобумажной ткани носят в основном летом.

Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он чуть-чуть прикрывал пряжку поясного ремня.

Немаловажную роль в деловом костюме мужчины играют **носки**. Они подбираются в первую очередь к галстуку, затем к цвету брюк и, наконец, к цвету обуви. Носки желательно выбирать более темного цвета, нежели костюм (хотя бы на один тон).

Длина носков должна быть такой, чтобы не виднелось ни одного сантиметра оголенной кожи (особенно, когда мужчина сидит, забросив ногу за ногу) и чтобы они не собирались на подъеме ноги.

Для делового человека важно учитывать **соответствие стилей** элементов одежды. Например, дисгармонично будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм или костюм в полоску в сочетании с клетчатой рубашкой. Несуразность сочетания костюма с широкими лацканами и узкого галстука также очевидна. Поэтому в гардеробе делового мужчины базовым элементом может стать однотонный костюм. Он обладает свойством хорошо соче-

таться с цветами и рисунками других элементов одежды, что значительно упрощает выбор правильной комбинации: костюм — рубашка — галстук; однотонность — рисунок — однотонность.

Следует также помнить, что никогда не сочетаются одинаковые рисунки, их всегда надо разделять однотонным элементом. Поэтому, например, для однотонного костюма подойдут:

- однотонная рубашка, однотонный галстук;
- рубашка с рисунком, однотонный галстук;
- однотонная рубашка, галстук с рисунком.

По мнению специалистов, деловой мужчина должен иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний.

Рабочий костюм — это обычный (повседневный) костюм: брюки и пиджак, которые могут быть разного цвета. Вполне допустимы джемпер, пуловер или свитер под горло (только не свитер с воротником, как для лыжной прогулки). Брюки и кожаный пиджак или хорошо сшитая куртка — приемлемый вариант. Во всех случаях обязательны рубашка и галстук. Галстук не требуется лишь к рубашке особого покроя или, например, к водолазке.

Рабочий костюм делового мужчины носит в обычные дни, когда он работает с бумагами, компьютером, калькулятором, составляет отчет или доклад, т.е. почти весь день проводит за рабочим столом. Руководитель, если у него не запланированы деловые совещания, встречи с партнерами, прием делегаций, тоже может приходить на работу в рабочем костюме.

Деловой костюм — это любого цвета брюки и пиджак и соответственно подобранные к ним рубашка и галстук.

Вечерний костюм делового мужчины должен состоять из брюк и пиджака непременно одного цвета и белой (только белой!) рубашки.

Не следует класть в верхние наружные карманы пиджаков ручку, карандаш, очки, расческу и другие предметы так, чтобы они выглядывали наружу.

Женский деловой костюм. Современные женщины доказали, что у них есть глубина и характер, что они ставят перед собой честолюбивые цели и стремятся продвигаться по служебной лестнице. Однако при достижении этих целей они склонны допускать одну из двух ошибок:

1) пытаются соперничать с мужчинами, используя исключительно свои внешние данные, оставаясь истин-

ными женщинами и позволяя моде определять выбор своей одежды (при этом в глазах мужчин они выглядят «пустышками», которых форма интересует больше содержания);

2) пытаются подражать мужчинам, перенимая их стиль одежды, а заодно и манеры поведения, утрачивая свою женскую индивидуальность.

И в том и в другом случае деловая женщина проигрывает. Правильный же выбор одежды может значительно помочь ей добиться успеха на работе. Но как сделать этот выбор? Надеемся, что вам помогут некоторые советы:

- лучше носить на работу костюм с юбкой, а не платье;
- следует отдать предпочтение однотонной ткани, без рисунка, либо различным вариантам полосок и клеточек, но совершенно нежелательны рисунки типа цветов, птиц, парусников и т.п., а также разного рода яркие абстрактные рисунки;

- ваша прическа не должна отвлекать внимание окружающих излишними локонами и кудрями;

- не стоит злоупотреблять косметикой и парфюмерией (весь мир любит клоунов, которые слишком ярко накладывают косметику, но никто не дает им ответственных поручений в деловом мире);

- не рекомендуется носить драгоценности только как украшения: их следует использовать функционально или целенаправленно (например, обручальное кольцо стоит носить всегда, так как оно свидетельствует о вашей надежности и деловитости; большой дорогой кулон придаст солидности невысокой женщине и т.п.);

- пользуйтесь только добротной ручкой и дамской сумочкой из кожи очень хорошего качества (кстати, внутри вашей сумки должны царить организованность и порядок).

Предназначением женской одежды было и остается подчеркивание личной незаурядности и элегантности. Женщина обладает правом на оригинальность своей одежды, на собственный стиль ее ношения. Безусловным успехом пользуется женщина, удачно решающая проблему гармоничного сочетания цветовой гаммы в своей одежде.

Для службы наиболее приемлемо платье с длинным рукавом, причем самое «авторитетное» — серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья — темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, серый, светло-синий. Наименее подходящими являются яркие цвета.

Важное место в гардеробе деловой женщины занимают **украшения**. Их предназначение — придавать женщине изящество, создавать тот штрих, без которого образ не будет законченным. Ношение украшений — это показатель не материальных возможностей женщины, а ее культуры и изысканности вкуса.

Деловой женщине следует проявлять осторожность и в выборе **очков**. Это — элемент внешности, который все время остается на виду. Форма оправы должна подходить к лицу. Так, если у вас округлое лицо, вам подойдут прямоугольные стекла очков, тогда как круглые еще больше подчеркнут его форму. Следует избегать оправ, которые слишком привлекают к себе внимание, если хотите, чтобы люди запомнили ваше лицо, а не очки.

Благодаря эффекту аксессуаров женщина всегда может придать своему визуальному имиджу особый шарм. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность. Примечательно, что это не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары поддаются многочисленным комбинациям. Можно иметь в сумочке два шарфика или шейных платка, меняя их в течение рабочего дня. Кажется, нет ничего проще, а эффект налицо. Новизна, появившаяся в облике женщины, не останется незамеченной.

Очень важный элемент в визуальном имидже — **макияж**. Макияж — это декоративная косметика, тактическое назначение которой — придать лицу эстетичность и привлекательность.

Следует иметь в виду, что макияж делается на уровне «чуть-чуть». Но смотришь в зеркало и видишь, как преобразается твое лицо. Теперь оно выглядит свежо, с каким-то шармом. Именно умение не огорчать других своим усталым или болезненным видом является показателем культуры общения. Претенциозность и агрессивность в макияже сразу указывают на отсутствие этой культуры.

Выбор макияжа зависит от цвета волос. В создании женского шарма это определяет эффект «изюминки». Волосы делают нас привлекательными не сами по себе (хотя подобный эффект не исключен), а в комплексе с прической. Именно **прическа** делает женщину привлекательной, а мужчине придает характер. Прическа выбирается:

- с учетом фигуры;
- с учетом типа лица;
- с учетом формы головы.

Специалисты разработали рекомендации, как с помощью удачно выбранной прически можно отвлечь внимание от сутулости спины, некрасивой шеи и т.д. Следует только помнить, что волосы нуждаются в постоянном уходе.

Имидж — это внешнее отражение человеческого образа, наглядно-выразительный «срез» его личностных характеристик. Создание имиджа связано с созданием привлекательного образа. Делать самого себя — наиболее сложная работа, но, безусловно, она представляет интерес для каждого человека.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Согласны ли вы с утверждением Сервантеса: «Не всякая красота внушает любовь: иногда она радует взор, но не покоряет сердце»? Аргументируйте свой ответ.

2. Ш. Монтескье заявлял: «У женщины есть только одна возможность быть красивой, но быть привлекательной есть сто тысяч возможностей». Что он имел в виду? Это касается только женщин или распространяется и на мужчин?

3. Назовите основные требования, предъявляемые к костюму делового человека.

8.3. Телесный имидж

Сознание своего несовершенства приближает к совершенству.

И. В. Гете

Не все же разглагольствовать о том, каким должен быть человек, пора и стать им.

Марк Аврелий

-
1. Психологическая характеристика тела.
 2. Привычки.
 3. Походка и осанка человека.
 4. Мимика и взгляд.
-

Психологическая характеристика тела. Каждый человек имеет свою индивидуальную телесную конститу-

цию. Психологи в своих исследованиях обнаружили определенную связь между той или иной конституцией и психологическими характеристиками личности.

Наше тело независимо от нас сигнализирует окружающим о том, что с нами происходит. Так, прямая осанка, плавная походка, поднятая голова свидетельствуют, что у человека все в порядке; сутулая спина, мелкий, семенящий шаг, опущенная вниз голова — о том, что мы чего-то боимся. Язык тела передает гораздо больше информации о нас, хотим мы того или нет. Со своей же стороны мы можем научиться понимать этот язык и целенаправленно им пользоваться.

Если вы стесняетесь своего тела или слишком критичны к нему, такое отношение отразится на имидже в целом. Ведь ваше тело, в конечном счете, видят все. И под пристальными взглядами окружающих вам вряд ли будет уютно. Если же у вас позитивный телесный имидж, если вы принимаете свое тело таким, какое оно есть, то ваш общий имидж выигрывает во многих отношениях.

С помощью поз и языка тела можно казаться крупнее или меньше, чем в действительности, выглядеть извиняющимся за свое присутствие и даже скрывать не нравящиеся нам части тела (например, сидя со скрещенными на животе руками). Если же ваше тело вам нравится, можно сойти и за некую «высокопоставленную особу».

При уравновешенном восприятии своего телесного имиджа вы можете одеваться так, чтобы подчеркивать выигрышные стороны и затушевывать слабые.

Чтобы улучшить телесный образ, нужно упорно работать над телом. Помните, что ваше тело постоянно «ведет беседу», и от того, как вы используете язык тела и лица, зависит успешность создаваемого имиджа.

Привычки. Надо помнить, что наша поза и эмоциональные реакции управляются привычками, т.е. «срабатывают» автоматически.

Например, склонный к депрессии человек сутулится, двигается вяло, апатично. И в силу того, что выражение подавленности не проходит у него годами, появляются характерные легко узнаваемые черты: опущенные вниз уголки губ и т.п. У жизнерадостного же человека, который без конца улыбается, на лице появляются «линии смеха», и двигается он более энергично, уверенно, держится прямо.

В одной из областей терапии — биоэнергетике, — развитой Александром Лоуеном и основанной на трудах нетрадиционного терапевта Вильгельма Райча, утверждается, что некоторые эмоции «хранятся» в определенных частях тела, создавая некий защитный панцирь. Челюсть способна накапливать несчастья, грудная клетка — пренебрежение, плечи — слишком большую ответственность. Люди выражают эти накопленные эмоции путем напряжения и утратой подвижности соответствующих частей тела.

Иногда физическая привычка может быть отражением «вас в прошлом», а не «вас в настоящем». Возможно, в жизни человека был период, когда неудачи буквально преследовали его в течение нескольких лет. Со временем все изменилось к лучшему. Но если человек не будет предпринимать специальных сознательных усилий, язык тела будет нести на себе печать прежней подавленности.

Мы склонны судить о людях по их «габаритам» чаще всего инстинктивно и стереотипно. Стройные, худощавые люди считаются интеллигентными, впечатлительными, возможно, нервными; индивидуумам с развитой мускулатурой и атлетическим сложением приписывается динамизм и агрессивность, а толстякам — добродушие. Подобные интерпретации достаточно иррациональны, но многие из нас настойчиво их придерживаются.

Каждый человек использует лицо и тело весьма индивидуально, с присущими ему особенностями. Когда по телевидению выступают актеры-имитаторы, объекты подражания легко узнаваемы и без комментариев, поскольку имитаторы подмечают наиболее характерные физические привычки людей и пародируют их.

Когда мы «читаем» друг друга, язык тела является наиболее благоприятным источником для открытий. Люди очень сильно реагируют на него, причем не всегда сознательно. Когда слово и голос кого-либо не внушают доверия, именно язык телодвижений позволяет принять окончательное решение о человеке. По вашему физическому облику другие без труда могут определить, насколько вы напряжены либо расслаблены.

Походка и осанка человека. Очень важно помнить об **осанке**. Слово «осанка» у нас часто ассоциируется со старомодными классами, где обучали хорошим манерам. В действительности, осанка во многом отражает вашу суть: как вы относитесь к себе, как к вам относится жизнь, как

вы себя чувствуете в конкретной ситуации. Иметь хорошую осанку вовсе не означает быть вытянутым в струнку. Речь идет о естественности посадки головы и таком положении позвоночника, когда тело не напряжено и не сковано.

На осанке сказываются некоторые укоренившиеся привычки. Если во время разговора вы часто вытягиваете подбородок вперед, что характерно для энергичных, агрессивных людей, то со временем вы начинаете себя чувствовать комфортно и естественно именно в такой позе. Точно так же, если вы постоянно сутулите плечи и тянете грудь, такая осанка со временем становится для вас привычной и естественной.

Осанку можно изменить, выявив привычки, проявление которых способно посылать сигналы, наносящие ущерб вашему имиджу.

Общаясь, мы обычно смотрим на **голову** или **шею** собеседника. Тыльная часть шеи является чрезвычайно распространенной областью напряжения.

От общения с раздраженным человеком у нас может буквально «заболеть шея»; а когда человек устал или скован, он (возможно, бессознательно) трет рукой тыльную часть шеи, показывая, где он ощущает напряжение.

Плечи также являются местом сосредоточения напряжения у многих людей; они выглядят при этом слегка приподнятыми и поданными вперед. Если вы принадлежите к числу таких людей, рекомендуем вам говорить себе всегда, когда представляется такая возможность: «Плечи вниз и назад». Особенно подходят для этого ситуации, когда вы едете в поезде, идете по улице, ведете автомобиль. Реакция на эту команду должна войти в привычку. Плечи очень важны для формирования образа — не случайно в одежде используют накладные плечи, придающие людям видимую значимость. Плечи служат той «вешалкой», на которой держится остальная часть тела.

Плечи — это значительная часть тела, и напряжение от них может быстро переходить на предплечья, руки и пальцы. Вот почему многие из нас бывают не в состоянии стоять с расслабленными руками: мы барабаним пальцами по столу, сжимаем руки в кулак. Внимательно наблюдайте за ораторами, выступающими по телевидению, и вы научитесь узнавать напряженные плечи.

Характеризуя движения, мы говорим о скорости, направлении и позе движущегося. Если в какой-либо ситуации вы

чувствуете себя неловко, ваши движения будут, как правило, быстрыми и порывистыми, поскольку вы стремитесь вырваться из этой ситуации.

Часто и быстро мы движемся и тогда, когда считаем, что нам надоедают. Медленные тяжелые движения могут свидетельствовать о нерешительности и недостатке энергии.

Если вы удовлетворены своим телом и чувствуете себя раскованно, ваши движения будут энергичными и плавными; вы не будете суетиться и дергаться, будете стремиться занять побольше пространства. Многие из нас обладают характерной походкой, в которой движение направляется определенной частью тела.

Походка — это своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. Все эти данные у разных людей проявляются с большим или меньшим отличием. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте и характере. Можно выделить **шесть основных видов походок**.

1. **Уверенный человек** ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.

2. **Критичный и скрытный, подавляющий других человек** держит руки в карманах даже в теплую погоду.

3. **Человек, находящийся в угнетенном состоянии**, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги, руки в движении или находятся в карманах.

4. **Человек, испытывающий вспышку энергии**, идет подбочившись, как будто намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. **Озабоченный человек** ходит в позе «мыслителя», голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6. **Заносчивый человек** высоко поднимает подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль — вышагивание лидера.

Мимика и взгляд. Самой выразительной составляющей имиджа является **лицо** — зеркало нашей души. В научно-популярной литературе существует единодушное признание того, что на нем отражаются физическое и духовное состояние человека, характер и даже принципы, которыми он руководствуется в своем поведении.

Об этом удачно сказал А. Шопенгауэр: «Лицо человека говорит даже больше и более интересные вещи, чем его уста, ибо оно представляет компендиум всего того, что он когда-то скажет, будучи

монограммой всех мыслей и стремлений этого человека». Далее он добавляет, что читать по лицу есть великое и трудное искусство.

Людам свойственно рассматривать лица с определенной долей предубеждения. Мы судим о людях по их лицевым характеристикам, пока не познакомимся с ними поближе: толстые губы находим чувственными, тонкие — заурядными, высокий лоб считаем свидетельством интеллекта, а маленькие глаза — признаком бесчестия. Однако выражение нашего лица гораздо точнее характеризует нашу личность, нежели его черты.

Темп смены выражений лица зависит от многих факторов: индивидуально-психологических особенностей личности, уровня ее культуры и даже пола. Если вы неохотно выражаете свои чувства, то и лицо ваше не будет отличаться особой подвижностью.

Чтобы уметь достойно выдерживать жизненные испытания, нужно приучить себя к сдержанности в выражении эмоций с помощью **мимики**. Следует освоить, как минимум, шесть основных вариантов мимики — **прагматичная, решительная, открытая, закрытая, осторожная и застенчивая**.

Для представителей некоторых профессий, например полицейских или военных, выказывание эмоций в чрезвычайных ситуациях наносит ущерб их работе. Поэтому офицеры этих служб вырабатывают в себе навык удерживать верхнюю губу буквально в «одервенелом» состоянии, чтобы за каменным лицом спрятать свои эмоции.

Нам всем приходится в той или иной мере маскировать свои лица, и если «маска», которую мы обычно носим, выражает озабоченность или раздражительность, то и отношение окружающих к нам будет соответствующим.

Многое о человеке можно узнать по тому, как он улыбается. Улыбающееся лицо чаще вызывает расположение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снимает возможную конфронтацию, чем хмурое. И как бы хорошо ни были вы воспитаны, вам не удастся светиться улыбкой, если вы испытываете физическую боль или какое-то душевное страдание.

Специалисты по имиджологии различают на лице три зоны: верхнюю (лоб), среднюю (брови, нос, глаза, губы) и нижнюю (подбородок). Особое значение имеют глаза, обладающие способностью к самопрезентации — **взглядом**. Мы уже говорили о визуальном контакте в предшествую-

щих главах, сейчас же остановимся на той роли взгляда, которую он играет в самоподаче.

Если вы хотите подать себя человеком уверенным, искренним и восприимчивым, непременно установите с партнерами постоянный и непосредственный визуальный контакт.

Обычно мужчины уделяют зрительному контакту больше внимания, когда говорят сами, а не когда слушают других. В противоположность им женщины чаще прибегают к визуальному контакту, слушая других, и реже — когда говорят сами. В некоторых культурах, скажем, на том же Востоке, у женщин в обычае редко обращаться к непосредственному зрительному контакту.

Бывают ситуации, когда человек не смотрит на собеседника. Причин этому может быть несколько. Во-первых, не исключено, что собеседник просто не нравится ему. В любой группе все будут смотреть на самого известного и уважаемого из присутствующих чаще, чем на остальных людей. Во-вторых, возможно, что тот, кто не смотрит на собеседника, просто робок, и уклонение от визуального контакта есть не что иное как проявление нервозности. В-третьих, он может считать свой статус выше статуса партнера по общению и потому не торопится «заметить» его. В-четвертых, человек находит своего собеседника весьма привлекательным и, опасаясь выдать себя широко раскрытыми глазами, предпочитает не смотреть на него.

Не видя глаз человека, мы оказываемся в невыгодном положении, поскольку без визуального контакта трудно составить правильное представление о собеседнике. Звезды кино и шоу-бизнеса часто носят темные очки, не желая быть узнаваемыми. А поскольку мы не видим их глаз, это только усиливает ореол таинственности и повышает их статус.

Немаловажно также правильно выбрать «дозу» визуального контакта. Если сидящий напротив вас в автобусе или трамвае пассажир неотрывно смотрит на вас, вам становится не по себе. Создается впечатление, что он пытается ошеломить вас, намеренно демонстрируя свое превосходство. Если же ваши глаза слишком быстро пробегают по лицам окружающих, те могут почувствовать некоторую напряженность.

Привычка избегать визуального контакта, обусловленная застенчивостью, приобретается очень легко. Но если она начинает управлять вашим поведением — это плохо:

человеку, который входит в помещение и не смотрит на присутствующих, будет очень трудно установить с ними любой контакт. Поэтому нужно осваивать специальные упражнения, которые помогают избавиться от трудностей в этой области.

Хотелось бы завершить разговор о телесном имидже мнением Л. Н. Толстого, согласно которому красота телесных форм всегда совпадает с понятием о деятельной жизненной энергии. Для того чтобы научиться владеть своим телом, не нужно обладать какими-то особенными физическими данными. Важно этого хотеть и целенаправленно действовать.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие секреты улучшения своего телесного образа вы знаете и используете на практике?
2. Какой смысл с точки зрения телесного имиджа приобретает высказывание Ш. Монтескье: «Освобождать себя от соблюдения правил приличия не значит ли искать средства для свободных проявлений своих недостатков»?
3. Согласны ли вы с мнением, что «в здоровом теле — здоровый дух»? Почему?

8.4. Модели поведения

Человек есть не что иное, как ряд его поступков.

Г. В. Ф. Гегель

Человеку свойственно мыслить разумно и поступать нелогично.

А. Франк

-
1. Типология моделей поведения.
 2. Этикетные и стратегические модели поведения.
 3. Критерии отбора модели поведения.
-

Типология моделей поведения. В нашей жизни всегда имеются определенные устойчивые параметры поведения.

В течение дня мы совершаем ряд одних и тех же действий: например, некоторые начинают утро с физической зарядки. Таким образом, существует конкретный набор моделей поведения

повседневного назначения. Это не исключает «вклинивания» в них каких-то других моделей поведения, обусловленных конкретной обстановкой.

Модель (от франц. *modèle*) — это образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствие в них живого темперамента, своеобразия мышления, самобытности, привычек. Выбор модели поведения — это воспроизводство таких вариантов его, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

При типологии моделей поведения можно выделить модели поведения в **официальном** общении и **неофициальном** (семейном, товарищеском, бытовом). Модели поведения могут быть **активного** (агрессивного) и **пассивного** (оборонительного) характера.

Деловая сфера — самая многообразная сфера общения. Ее характерной чертой является то, что в ней все субъекты общения выступают в официальных статусах, неотвратимо обуславливающих выбор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

Великому Гете принадлежат слова о том, что поведение — это зеркало, в котором каждый показывает себя. И не только показывает. Существует своего рода талант вглядываться в это зеркало, чутко улавливать по нему отношение окружающих. В этом состоит один из секретов имиджирования. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

В повседневной жизни мы воспринимаем поведение другого человека как целостный образ. Выражая свою позицию, мы делаем это одновременно разнообразными средствами. Так, желая проявить симпатию к какому-либо человеку, мы, как правило, не только скажем ему о своих чувствах, но и передадим их в мягких интонациях голоса, в приветливом взгляде. Этот комплекс знаков образует **модель** или, как говорят психологи, **паттерн** поведения. Модель воспринимается как единое целое.

Например, авторитарное поведение включает в себя безапелляционность суждений, категоричный тон, характерную жестику-

ляцию, Увидев человека, ведущего себя таким образом, мы делаем для себя выводы.

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой говорится с ироничной интонацией.

Этикетные и стратегические модели поведения.

На практике каждая модель поведения у разных людей воплощается по-разному. Большая часть моделей поведения в повседневной жизни не является объектом специального изучения, но среди множества моделей имеются такие, которые осмысливаются людьми, становятся предметом специального изучения. Это **этикетные модели** (предписания) и **стратегические модели**.

Этикетные модели свойственны каждой профессии. Например, этические отношения, предъявляемые к врагу и к дипломату, различаются между собой. При основательном знании этических предписаний возникает вопрос: как достичь этого образца, с помощью каких средств? Ответ на этот вопрос дает стратегическая модель.

Стратегические модели фактически представляют собой рекомендации о том, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумываем, какие слова сказать собеседнику для того, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

Необходимость изобретения поведенческих стратегий обусловлена проблемами, возникающими в процессе общения. Эффективность процесса общения зависит от множества факторов, имеющих человеческую природу. К ним относятся психофизические характеристики человека, его мыслительные особенности, черты характера и установки. Одни факторы являются очевидными, и мы учитываем их автоматически, другие требуют специального рассмотрения. Гораздо сложнее выявить и учесть влияние внутренних позиций человека на его поведение с тем или иным партнером.

Рассмотрим один из важнейших моментов, лежащих в основе многих стратегий, — **отношение партнера по общению к самому себе**. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. Например, если

человек по жестам окружающих замечает, что их чувства не соответствуют его представлениям, то он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного «я», так называемые **защитные механизмы**.

В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим замечаниям, перенос своих негативных чувств на чужих людей, рационализация собственных неразумных поступков.

Эти реакции мешают взаимопониманию и взаимодействию. Для того чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологическую защиту, нужно помочь человеку в осознании того, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь. **Обратная связь — это информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение.** Приведем несколько тезисов из книги польского психолога Е. Мелибруда¹, в которой раскрываются условия **эффективного механизма обратной связи**.

1. *В своих замечаниях постарайтесь затронуть прежде всего особенности поведения партнера, а не его личности; старайтесь говорить о конкретных поступках партнера.*

2. *Говорите больше о своих наблюдениях, а не заключениях, к которым вы пришли. Возможно, что с вашей помощью партнер придет к более глубоким и правильным выводам. Но если все же вам захочется высказать свои соображения и выводы, то не создавайте иллюзии, что ваши выводы объективно отражают реальность.*

3. *Старайтесь высказаться скорее в описательном ключе, чем в форме оценок.*

4. *Описывая поведение другого человека, старайтесь не пользоваться категориями «ты всегда...», «ты никогда...».*

5. *Старайтесь сосредоточивать свое внимание на конкретных поступках вашего партнера в ситуациях, имевших место совсем недавно, а не на историях далекого прошлого.*

6. *Старайтесь давать как можно меньше советов, лучше высказывать свои соображения, как бы делаясь мыслями и информацией с партнером.*

7. *Обеспечивая человеку обратную связь, старайтесь подчеркнуть то, что может быть ценным для него, а не то, что может*

¹ Мелибруда Е. Я — Ты — Мы: психологические возможности улучшения общения. М., 1986.

принести удовлетворение лично вам. При этом следует стараться не злоупотреблять в выражении чувств, не прибегать к эмоциональной разрядке, стараться не манипулировать другими. Обратную связь, как и любую форму помощи, следует скорее предлагать, чем насильно навязывать.

8. Старайтесь давать партнеру такую информацию и в таком количестве, чтобы он был в состоянии воспользоваться ею.

9. Внимательно следите за тем, чтобы момент обеспечения обратных связей был подходящим. Важно выбрать для этого удачное время, место и ситуацию. Нередко в ответ на обратную связь партнер реагирует глубокими эмоциональными переживаниями. Поэтому нужно быть очень щепетильным и трезво оценивать возможности собеседника.

10. Помните, что давать и принимать обратные связи можно при наличии известной смелости, понимания и уважительного отношения к себе и другим.

Ваше мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него и у того, с кем он делится своими наблюдениями и оценками, чувств обиды, возмущения и протеста. Это особенно важно, если мы имеем дело с человеком внутренне незрелым, чрезвычайно неуверенным в себе, тяжело переживающим любую критику. Следует иметь в виду, что не только тот, кто страдает «комплексам», требует осторожного, тактичного обращения. Каждый, даже вполне уверенный в себе человек, нуждается в подтверждении собственной значимости в глазах окружающих. Ничто так болезненно не переживается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.

Напротив, обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потенциалом.

Например, вот что писал в XVIII в. французский моралист Ларошфуко: «Красота, ум, доблесть под воздействием похвал расцветают, совершенствуются и достигают такого блеска, которого никогда бы не достигли, если бы остались незамеченными»¹.

Только сознавая заложенные в нем позитивные задатки, веря в возможность их развития, человек может уважать себя и стремиться к дальнейшему самосовершенствованию. Выражение чувства симпатии, признание заслуг и достоинств человека вызывают у него, как правило, ответную

¹ Ларошфуко Ф. де. Мемуары. Максимум. Л., 1971. С. 200.

симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу пожеланиям собеседника. В этом случае, если мы действительно уважаем и ценим другого человека, то выражение подобных чувств не только нравственно оправданно, но и желательно для обоих партнеров.

Но в случае, если психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду (она становится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Большую популярность в нашей стране, как и в США, на родине автора, получили советы Карнеги, сформулированные им в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Большая часть его рекомендаций основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, внимании к его потребностям.

Вот некоторые из советов: «Будьте искренне заинтересованы в других людях»; «Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом»; «Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне»; «Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав»; «Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему»; «Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это “в лоб”»; «Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках»; «Давайте возможность человеку спасти свое лицо»; «Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедры на похвалу» и т.д.

Конечный результат, для которого Карнеги предлагает использовать свои рекомендации, сводится к тому, чтобы извлечь из общения максимум выгоды. В качестве наиболее сильных аргументов в пользу своих советов, автор называет следующие: с их помощью можно получить денежную прибыль, заключить выгодные контракты, сделать успешную карьеру. Некоторые наши соотечественники, ознакомившись с советами Карнеги, не поняли его основной идеи, считая, что в нашем обществе они неприменимы, так как учат лицемерию и ханжеству.

Это, конечно, неверно. Сама по себе данная модель не несет манипуляторской окраски. Она может быть использована и для партнерского взаимодействия, когда обе стороны получают позитивный эффект от общения. В основном, все советы базируются на здравом смысле. Кроме того,

яркая форма изложения, множество жизненных примеров, делают книгу Карнеги привлекательной и полезной во многих отношениях.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели, — это идея о необходимости **самоподачи, самопрезентации**. Партнер по общению действует в соответствии со своими планами исходя из своего определения ситуации. Для того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников общения должен «подать себя» в соответствии со своим замыслом¹.

Мы осуществляем самопрезентацию **сознательно** или **бессознательно, прямо** или **косвенно**.

Например, мы можем делать это прямо, называя при знакомстве с человеком свой статус, страну или город, откуда приехали, семейное положение. Самопрезентация может осуществляться и косвенно, с помощью намеков и высказываний («когда я в последний раз был в Париже...»), костюма, подчеркнуто-элегантного или небрежного, определенных манер и атрибутов.

Как уже было сказано выше, самопрезентация чрезвычайно важна в профессиональном общении.

Критерии отбора модели поведения. Не следует забывать, что при выборе модели поведения мы не столько зависим от самих себя, сколько от многих внешних обстоятельств. Это не освобождает нас от персональной ответственности за свое поведение.

Каковы **критерии выбора** модели поведения?

1. Нравственная безупречность. При всей нашей склонности к субъективной трактовке морали, в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий как честность, справедливость и совесть.

2. Соответствие закону и установленному в обществе порядку. Один из постулатов древнеримского права гласил: «Человек — вещь священная». Какое-либо посягательство на него было недопустимым. Поскольку же оно исходило от самих людей, им предписывалось строить свои взаимоотношения в строгом соответствии с духом и буквой закона.

¹ Самопрезентация рассматривалась в гл. 1.5. Подробнее см.: Гофман Э. Современная зарубежная социальная психология. Тексты. М., 1984. С. 189—196; Шепель В. М. Имиджология, или Секреты личного общения. М., 1994.

3. **Учет конкретной ситуации**, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

4. **Цель**, которую ставит перед собой личность.

5. **Критичная оценка собственных возможностей** использования конкретной модели поведения.

Любое копирование чужого стиля очень опасно. Так, человек с внешними недостатками не может подражать красивым киногероям, знаменитым людям — это будет выглядеть неестественно и нелепо.

6. **Половая отнесенность личности**. Рекомендуется **проявлять те качества**, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Так, мужчины ценят в женщине не только внешнюю привлекательность, но и некоторый налет эротичности. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психики, не могут с этим не считаться. В свою очередь, и мужчинам не следует забывать, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают не только интеллектуальную незаурядность и духовное благородство, но и чисто мужскую силу и обаяние.

Женщины и мужчины имеют широкие возможности для нестандартного выбора моделей поведения, привнесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, отнюдь не беспристрастно относятся к их профессиональным данным. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем следует предостеречь мужчин от завышенной самооценки. По мнению специалистов по менеджменту, в США сегодня налицо критический дефицит мужчин-лидеров. Его испытывают и другие страны.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли — одно из важнейших положений имиджологии.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Нарисуйте колесо. Отметьте его центр. От центра начертите восемь радиусов. Обозначьте их: финансы, работа, семья, здоровье, общение, карьера, любовь к себе, духовность. Центр колеса — нулевая отметка, концы радиусов — 100%. Отметьте на каждом радиусе

точку степени удовлетворенности сегодняшним положением дел в важнейших областях жизни человека. Соедините обозначенные точки между собой. Вы получили обобщенную картину своей жизни. Помните, что идеальной формой баланса ценностей и целей жизни является круг. Сформулируйте цели и задачи вашей жизни.

Какую программу личностного и профессионального самосовершенствования вы можете составить на основании данного «колеса баланса»?

2. Охарактеризуйте свою модель поведения. Насколько она эффективна в деловом общении?

8.5. Самоподача в общении

Путешествие длиной в 1000 ли начинается с первого шага.

Китайская пословица

Обаяние — это тогда, когда тебе говорят «да», когда ты ничего не просил.

А. Камю

-
1. Самоподача превосходства.
 2. Самоподача привлекательности и отношения.
 3. Самоподача актуального состояния и причин поведения.
-

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется **самоподачей** (у некоторых авторов — **самопредъявление, самопрезентация**). По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.

Например, когда мы смотрим на дерево, наше внимание в общем и целом зависит от нас самих: если у нас плохое настроение, то мы обращаем внимание на уродливые наросты на стволе, а если хорошее — то на зеленую листву. Дерево не в состоянии само управлять нашим вниманием — оно не может «прикрыть» некрасивое место ветвями, не может успокаивающе пошепелеть листьями. Когда мы воспринимаем человека, все обстоит иначе. Каждый может управлять вниманием партнера — надеть яркую одежду, что-то подчеркнуть в своем поведении, а что-то затенить и, таким образом, создать своеобразную иерархию признаков своего образа. Управление вниманием может производиться невольно и неосознанно, с тем же успехом, что и осознанно, хотя,

конечно, целенаправленная самоподача иногда может быть совершенно неотразимой.

Наверно, каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впечатление он производит на других, т.е. какой результат дает его самоподача. Причем этот результат всегда связан с формированием целостного впечатления. Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия.

К подобным механизмам социального восприятия относятся: **самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуального состояния и причин поведения.**

Самоподача превосходства. Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на некоторые объективные признаки, знаки превосходства — одежду, манеру речи и поведения. Но поскольку самоподача — это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы данные факторы при подобном механизме социального восприятия были действительно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены.

Например, модная молодежная одежда одного человека будет воздействовать на окружающих только в том случае, если она станет рассматриваться на фоне немодной одежды остальных. Когда все одеты одинаково, этот фактор не работает.

Если же нам необходимо скрыть превосходство, то мы должны позаботиться об обратном. Когда молоденькая девушка надевает строгий темно-серый костюм, каждый понимает, что она идет не на танцы, вероятно, для нее чрезвычайно важно подчеркнуть свой статус — ей нужно завуалировать молодость, акцентировать некоторую официальность.

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для людей, специальность которых предполагает профессиональное общение: руководителей, юристов и многих других. Они, как правило, знают об этом, но не всегда понимают, каковы конкретные пути для достижения успеха. Именно поэтому во многих странах мира существуют консультативные фирмы, которые помогают «поставить» нужную самоподачу. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях определенной

социальной группы воспринимаются представители других групп и как они должны выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

Если показать превосходство при помощи одежды достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения значительно сложнее. Признаком превосходства здесь является независимость, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения.

Например, вызывающее поведение молодежи служит именно тому, чтобы подчеркнуть такой манерой поведения свое превосходство. Кто не слышал в общественном транспорте преувеличенно громкий смех, подчеркнутое употребление либо непонятных, либо нецензурных слов? Это своеобразный способ самоподачи — только через независимость в поведении (в данном случае — в речи). Разумеется, такое поведение — признак низкой культуры в общении.

Самоподача привлекательности и отношения. Привлекательность также является предметом управления. Причем, если подача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого.

Правило самоподачи привлекательности очень простое: не одежда сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена нами на ее приведение в соответствие с нашими внешними данными.

Самоподача превосходства и привлекательности по значению и частоте употребления значительно проигрывает самоподаче отношения. Ведь действительно, всегда очень важно уметь показать партнеру свое отношение к нему — чаще хорошее, но иногда и плохое.

Мы прекрасно осознаем, что хмурый вид, взгляд в сторону или мимо собеседника не располагают окружающих к подобному партнеру, в то время как улыбка, кивок согласия или открытый взгляд помогают наладить контакт. Но, конечно, и здесь наши знания и представления, скорее, интуитивны, чем точны. Что такое «открытый» взгляд? Обычно прямой взгляд интерпретируется как выражение хороших чувств. Но имеется одно существенное исключение. Если кто-то смотрит на нас прямо, пристально, непрерывно и упорно, то такой «вызывающий» взгляд интерпретируется, скорее как знак враждебности, нежели дружелюбия.

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вербальные и невербальные. Вербальные способы мы хорошо знаем по приемам, используемым подхалимами. Они очень точно и полно описаны сатириками. Так, Н. В. Гоголь, уделявший много внимания описанию само-

подачи Чичикова, дает очень полный список вербальных приемов. Вот только некоторые из них.

«В разговорах с теми властителями он очень искусно умел польстить каждому. Губернатору намекнул как-то вскользь, что в его губернию въезжаешь как в рай, дороги везде бархатные, и что те правители, которые назначают мудрых сановников, достойны большой похвалы. Полицеймейстеру сказал что-то очень лестное насчет городских будочников, а в разговорах с вице-губернатором и председателем палаты, которые еще были только статские советники, сказал даже ошибкою два раза: “ваше превосходительство”, что им очень понравилось»¹.

Если проанализировать подобные приемы, то мы увидим, что главное в них — это умение как можно скорее выразить согласие с собеседником в значимых для него вопросах и ни в коем случае не возражать. Часто такие же приемы мы используем в ситуациях обыденного общения.

Например, мы знакомимся с новым человеком. Наиболее приемлемая тактика — найти общую тему для разговора. Причем важно найти именно такую тему, точки зрения по которой заведомо совпадают. Может быть, именно поэтому для начала общения так характерен разговор о погоде.

Арсенал невербальных средств разнообразен: показать отношение можно и кивком головы, и взглядом. Но, пожалуй, наиболее важны поза и расположение тела по отношению к собеседнику.

Если мы повернулись к собеседнику лицом, то это демонстрирует одно отношение, спиной — другое. Очень хорошо это видно у детей: если ребенок любит взрослого, то он старается быть как можно ближе к нему, а если не любит, то убегает или прячется. Если у взрослых не принято поворачиваться спиной к собеседнику, то дети это делают: когда они обижены — отворачиваются, стоят боком, смотрят исподлобья. Все это — знаки определенного отношения.

Очень важно, чтобы вербальные и невербальные средства не противоречили друг другу: совпадение этих средств усиливает доверие к человеку.

Самоподача актуального состояния и причин поведения. Огромное количество таких часто употребляемых

¹ Гоголь Н. В. Мертвые души // Гоголь Н. В. Избранные сочинения : в 2 т. Т. 2. М., 1962. С. 2.

оборотов как «я не виноват, что...», «обстоятельства так сложились, что...», «я был вынужден...» и т.д., являются достаточно простыми и всем доступными, наивными, если можно так выразиться, средствами самоподачи, в которой внимание партнера привлекается к той причине собственных действий, которая кажется нам наиболее приемлемой.

Самоподача влияет на общение всегда, совершенно независимо от того, насколько полно люди ее себе представляют и как они к ней относятся.

Если два приятеля собираются на важный разговор к руководителю и один из них считает необходимым надеть лучший костюм, белую рубашку и галстук, чтобы выглядеть «соответственно», а другой презирует такое подлаживание под ситуацию и поэтому идет в джинсах и старом свитере, то, несмотря на разное отношение к ней, самоподачу производят оба: первый «подает» официальность, уважение, статус, респектабельность, другой «предъявляет» независимость, наивность, самостоятельность.

Таким образом, самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. А значит, она в любой ситуации может послужить источником ошибки при восприятии другого человека.

В качестве примера можно привести ситуацию.

В 1947 г. Лестер Уондермен безо всяких на то оснований был уволен из одного рекламного агентства Нью-Йорка. Но этот молодой человек знал, что многому может научиться у главы фирмы Макса Саххайма. На следующее утро Уондермен вернулся в свой кабинет и стал трудиться так же, как он это делал прежде, — но только без оплаты. Саххайм игнорировал его в течение месяца, однако в конечном итоге подошел к Уондермену и сказал: «Ладно, ты победил. Мне никогда не встречался человек, который в большей мере хотел бы занимать свою должность, чем получать деньги». Уондермен продолжил свою деятельность и стал одним из самых преуспевающих рекламщиков XX в. Он известен как отец прямого маркетинга.

Самоподача играет важную роль в деловых отношениях. Именно поэтому, если ее влияние недоучитывается, то это является непростительной ошибкой.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чего больше в нашем стремлении к самоподаче — сознательного или бессознательного? Стоит ли целенаправленно обучаться этому искусству?

2. Назовите самые легкие способы и приемы самоподачи.
3. Есть ли связь между понятиями «самоподача» и «аттракция»? В чем она заключается?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Умеете ли вы владеть собой?»

Все мы разные. Одного не сломит тяжелейшее испытание, а другого положит на обе лопатки сущий пустяк. К какому типу личности вы себя относите? Выберите свои варианты.

1. Можете ли вы говорить о своих трудностях откровенно?
 - а) нет, мне это не поможет;
 - б) конечно, если есть доброжелательный собеседник;
 - в) не всегда, иной раз тяжело переживаю их сам.
2. В какой степени переживаете обиды и неудачи?
 - а) собственные неудачи всегда самые тяжелые;
 - б) это зависит от их причины;
 - в) стараюсь отнестись к ним философски, потому что любые неприятности когда-то кончаются.
3. Как вы поступаете, когда чувствуете, что вас что-то глубоко обидело?
 - а) сделаете для себя что-то приятное, чего долго не мог (могла) себе позволить;
 - б) пойдете на ужин к хорошим друзьям;
 - в) будете сидеть дома и злиться.
4. В моменты счастья вы:
 - а) не думаете о прежней печали;
 - б) боитесь, что эти минуты кончатся;
 - в) не забываете и о теневых сторонах жизни.
5. Когда близкий человек вас обидит, вы:
 - а) уйдете в себя;
 - б) потребуете объяснения;
 - в) рассказываете об этом каждому, кто желает вас слушать.
6. Что вы думаете о психиатрах?
 - а) не хотел бы попасть в их руки;
 - б) многим людям могут помочь;
 - в) они не всемогущи, человек должен сам себе помочь.
7. Людское мнение:
 - а) вас преследует;
 - б) несправедливо по отношению к вам;
 - в) вам благоприятствует.
8. О чем вы думаете после семейной ссоры, когда прошел первый гнев?
 - а) все-таки было много хорошего;
 - б) о тайной мести;
 - в) о том, что теперь-то ваш партнер сказал вам все.

Обработка и анализ результатов. Оцените свои ответы (в баллах) по таблице 11.

Таблица 11

Ключ к опроснику «Умеете ли вы владеть собой?»

Вариант ответа	Вопрос							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	3	4	0	1	3	4	5	1
Б	1	0	2	3	0	2	2	2
В	2	2	4	5	1	3	1	3

Суммируйте результаты.

7—15 баллов. Вы легко справляетесь со своими неудачами, умеете дать им правильную оценку. Кроме того, вам неизвестна злость на себя. Ваше душевное равновесие достойно удивления.

16—26 баллов. Время от времени вы осуждаете себя. Но у вас есть завидный «клапан»: «выкричите» свои проблемы окружающим — и вам легче. Желательно, чтобы вы больше владели собой и не полагались только на этот способ преодоления трудностей.

27—31 балл. Вы еще не научились справляться со своими трудностями, поэтому они так вас угнетают. Замыкаетесь в себе и бес- сильно злитесь на себя. Непременно соберите свою волю. У вас много хороших качеств, которые вам помогут преодолеть и более тяжелые жизненные испытания.

**Опросник «Коммуникабельны ли вы?»
(по В. Ф. Ряховскому)**

Инструкция. Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбывает ли вас ожидание ее из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступать с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не примете. Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Обработка и анализ результатов. Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0. Оцените свой результат.

30—32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25—29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19—24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14—18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9—13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4—8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете не объективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего, воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Глава 9

СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Ежедневно каждый из нас испытывает множество эмоций. Их источником являются, с одной стороны, отражаемая в нашем сознании окружающая действительность, а с другой — наши потребности. Когда появляется эмоция, изменяется не только внешний вид человека, но и деятельность внутренних органов, обменные процессы, состояние нервной системы. При одних эмоциональных состояниях мы испытываем прилив энергии, чувствуем себя бодрыми, работоспособными, при других — наблюдается упадок сил, скованность, апатия.

Эмоции окрашивают окружающий мир в разные цвета. Отсутствие эмоций приводит к эмоциональному голоду. И если он длится долго, то, как и пищевой голод, приводит к болезни, а потом к смерти. Человека без эмоций можно уподобить выжженной пустыне.

Однако и переизбыток эмоций тоже малоприятен. Он не проходит для человека бесследно, приводя к эмоциональному истощению. Как же найти ту самую «золотую середину»? Об этом и пойдет речь в данной главе.

В результате изучения материала данной главы студент или заинтересованный читатель должен:

- **знать** природу эмоциональных состояний личностей и специфику их проявления в деловой сфере;
- **уметь** диагностировать стрессовое состояние и предупреждать эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности;
- **владеть** конкретными навыками и приемами эмоциональной саморегуляции.

9.1. Эмоции в жизни делового человека

Я могу обещать быть искренним,
но беспристрастным — ни за что.

И. В. Гете

Хорошими людьми становятся
больше от упражнений, чем от при-
роды.

Демокрит

-
1. Характеристика эмоций.
 2. Причины отрицательных эмоций.
 3. Формирование позитивного эмоционального состояния.
-

Характеристика эмоций. Как важно в повседневном общении понимать истинные чувства собеседника! Почему он взволнован, разгневан, хмур или молчалив? Почему в разговоре не смотрит вам в глаза и даже отворачивается? Почему заливается краской стыда?

Не менее важно понять и себя, свои чувства. Отчего меня так раздражает именно этот конкретный человек? Почему я так быстро «завожусь», выхожу из себя? Почему не могу сдержаться в споре? Почему мне так трудно произнести добрые слова и признаться в своих чувствах? И еще много-много «почему», ответить на которые совсем не просто, но необходимо.

Давайте проведем следующий эксперимент. Возьмем слова, обозначающие ту или иную эмоцию (например: восторг, беспокойство, грусть, сострадание, нежность, забота, стеснение, удивление, любовь, ненависть, печаль и т.д.), и «подберем» к каждому из них соответствующие «кандидатуры» из числа наших друзей, родственников, коллег. Подумайте, кто из близких вам людей своим мироощущением, характером, отношением к себе и людям олицетворяет каждое из этих слов? Трудно? Конечно, но крайне интересно! И главное — познавательно. Оказывается, каждый человек демонстрирует какую-то одну конкретную эмоцию чаще других, и именно она определяет все его поведение. Все остальные эмоции — производные от этой основной. А теперь подумайте: с каким словом вы готовы отождествить себя? Какая эмоция является для вас доминирующей?

Попытаемся разобраться, что такое эмоции, какую роль они играют в жизни человека и в каких случаях они приобретают негативное содержание. **Эмоция** (от лат. *emoveo* —

потрясаю, волную) — **субъективная реакция человека на воздействие внутренних и внешних раздражителей, в зависимости от их соответствия нашим потребностям.** Любая новая ситуация или информация, которая способствует удовлетворению потребностей (или повышает вероятность их достижения), вызывает у человека положительные эмоции, а снижающая эту вероятность — негативные. Таким образом, эмоции для человека служат универсальной мерой ценности всего происходящего, своеобразной «валютой мозга». Они регулируют наше поведение, «переключая» нашу деятельность с одного вида на другой. Мы выбираем такое поведение, которое помогает нам усилить, повторить положительные эмоции (радость, восхищение, интерес) и ослабить, предотвратить негативные (страх, огорчение, гнев). Но чаще всего делаем мы это бессознательно, бесконтрольно, что становится причиной досадных недоразумений в нашей повседневной жизни. Поэтому так важно научиться понимать свой собственный эмоциональный мир, управлять им, а также влиять на проявления эмоций другими людьми.

Причины отрицательных эмоций. Источники отрицательных эмоций многочисленны и разнообразны. Одни из них неизбежны, неотвратимы, другие трудно предотвратить, а иногда и предвидеть: природные бедствия, несчастные случаи, болезнь, семейные и служебные неприятности. Но существует много отрицательных эмоций, источником которых являются люди — их поведение и поступки.

Пожалуй, у любого из нас в ответ на чьи-то преднамеренные или даже невольные действия, препятствующие достижению нашей цели, возникают обида, раздражение, гнев. Причем, не только действия, но даже слова могут вызывать неприятные чувства. Увы, и слово ранит! Обидеть можно не только словом, но и пренебрежительным молчанием. Болезненность подобной раны зависит от того, кто ее нанес, чего он добивается, насколько унижено наше достоинство. Если «обидчик» — давний верный друг, желающий нам помочь, то его резкая критика будет, скорее всего, воспринята как горькая, но ценная истина. У скольких людей после грубых, оскорбительных слов развился инфаркт миокарда, инсульт, сколько жизней можно было бы сохранить, если бы люди обладали эмоциональной культурой, а не демонстрировали эмоциональную глухоту и откровенное хамство!

Формирование позитивного эмоционального состояния. Следует отметить, что для человека одинаково опасны

как избыток эмоций, так и их дефицит. Как же достичь **оптимальной меры** в эмоциональных проявлениях?

Прежде всего следует навести «порядок в голове», **осознать свои потребности и их значимость** для вас (ведь именно потребности вызывают к жизни те или иные эмоции!). Важно сформировать такой набор (иерархию) потребностей, которые были бы оптимальны для развития личности, помогали ей ставить и достигать конкретные цели, получая на выходе максимальное удовлетворение, испытывая позитивные эмоции от процесса самореализации.

Поэтому, чтобы сохранить эмоциональный комфорт и не разрушить себя преждевременно, следует усвоить некоторые «прописные истины».

1. Следует избегать катастрофических установок типа «все плохо», «все пропало» и т.п. Любую ситуацию следует оценивать объективно, реально, не драматизируя ее. Как утверждали древнегреческий философ Эпиктет, «людей расстраивает не само событие, а то, как они это событие воспринимают».

Оказавшись в неприятной ситуации, прежде всего спросите себя: «Что меня ждет в самом худшем случае?», — и приготовьтесь принять это как неизбежное. Затем просто подумайте, можно ли изменить ситуацию? Что для этого следует предпринять? Какую пользу из этого можно извлечь? Часто человек поддается панике только потому, что **не дает себе времени** подумать и проанализировать проблему, т.е. не успевает «включить» сознание и увидеть то, что не лежит на поверхности. И отрицательные эмоции тут же берут верх!

2. Любую эмоцию следует «заземлить», т.е. выпустить на волю. Это касается как положительных, так и отрицательных эмоций. Если этого не сделать, человек будет чувствовать себя некомфортно, пребывать в эмоциональном напряжении. Подумайте сами: когда мы описываем свои чувства, переживания, мы говорим о том, что нам хочется прыгать от радости, скакать от возбуждения, бить, рвать, метать от гнева и обиды и т.д. Другими словами, нам хочется **действовать** (ведь описываем мы эмоциональные состояния в глаголах!). Но если хочется, то почему не делаем этого? Ведь все мы знаем из личного опыта, насколько легче становится нам, если можно выговориться, выплакаться, выкричаться. Не зря Уильям Блейк констатировал: «Я гнев на друга не скрывал и тотчас умиротворился. А вот

врага я не ругал, но тем сильнее молча злился». Зачем подвергать себя дополнительным испытаниям и саморазрушению? Эмоции следует обязательно выпускать вовне, но так, чтобы не пострадали другие люди, чтобы не получилось по принципу «с больной головы на здоровую».

Например, можно, оставшись одному в кабинете или в комнате, что есть силы стукнуть по столу или по стене кулаком, пнуть ногой стул, безжалостно скомкать лист бумаги и швырнуть его в мусорное ведро, пешком спуститься на первый этаж и подняться обратно и т.д. Главное — усилить двигательную активность, увеличить физическую нагрузку, почувствовать «мышечную радость» и тем самым снять эмоциональное напряжение, «разрядить» нервную систему.

3. Не стоит жалеть себя ни при каких обстоятельствах. Жалость унижительна для человека именно потому, что она делает его слабым. А слабый человек не в состоянии владеть ситуацией и принимать разумные решения.

4. Не позволяйте мелочам управлять вашей жизнью. Определите, что для вас главное, и старайтесь достичь этого. Помните: человек не может получить все и сразу, и за все, что он имеет или хочет иметь, он должен **заплатить чем-то**. Неприятные мелочи — это и есть самая малая плата за главное в жизни. Плохая погода, неприветливый взгляд, прыщик на кончике носа, не вовремя оторвавшаяся пуговица и множество других мелочей, способных отравить нам жизнь, на самом деле могут стать нашими союзниками, если научиться правильно к ним относиться.

5. Умейте быть счастливым и получать удовольствие от всего, что вы делаете. Нет ничего хуже, чем делать что-то только потому, что так надо (надо кому-то — родным, знакомым, коллегам, начальнику, обществу и т.д., но не тебе). Человек, который терпит над собой «веление долга» как проклятие, заслуживает жалости, сострадания, но не уважения. Ведь если человек все делает правильно, «как должно», но сам не получает от этого радости, не испытывает внутреннего удовлетворения, он растрчивает себя впустую. Как говорили мудрецы, «не все, что человек хочет, он должен делать, но все, что он делает, он должен хотеть». Поэтому так важно научиться во всем, что вы делаете, **находить хорошее и полезное для себя**, «баловать» себя позитивными переживаниями и как можно чаще ощущать полноту и осмысленность своей жизни.

6. Научитесь «не заражаться» негативными эмоциями других людей. Несомненно, вам приходилось испытывать раздражение либо злость, когда кто-то вел себя навязчиво, грубо, глупо. Возможно, он просто рисовался, бахвалился, приставал с просьбами, говорил без умолку, притворялся беспомощным либо вел себя вызывающе, агрессивно. На такое поведение сама собой напрашивается негативная реакция, и мы ее выдаем, не задумываясь о последствиях. А результат неутешителен: **изменить поведение другого человека, перевоспитать его нам вряд ли удастся**, зато себе настроение мы испортим обязательно и на довольно длительный срок. Поэтому нужно просто набраться терпения, когда кто-то переживает бурную эмоциональную реакцию, предоставить другим возможность выразить свои эмоции (естественно, в допустимых пределах), не обижаясь на них и не поддаваясь собственным эмоциям.

И главное — всегда помнить о **самом-самом**:

- **самый** лучший день — сегодня;
- **самый** страшный грех — уныние;
- **самый** благополучный человек — тот, кто живет в согласии с собой;
- **самая** лучшая работа — та, которую любишь;
- **самый** большой обманщик — тот, кто обманывает самого себя;
- **самое** отвратительное, глупое и никчемное занятие — высискивать недостатки у других;
- **самое** большое удовлетворение — сознание того, что ты честно выполнил свой долг;
- **самый** опасный человек — лжец;
- **самый** неприятный человек — жалобщик;
- **самый** безнадежный человек — тот, кто потерял веру в себя;
- **самое** великое достояние человека — любовь;
- **самое** поразительное явление — жизнь;
- **самая** удивительная загадка — смерть.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Прав ли Аристотель в том, что человек не отвечает за свои чувства, но за их выражение он отвечать обязан?
2. Что, на ваш взгляд, сложнее: не позволить эмоции завладеть вами или не позволить ей выплеснуться наружу? Почему?
3. Какие функции выполняют эмоции в управлении поведением человека?

9.2. Стрессы и стрессовые состояния

Если перейдешь меру, то самое приятное станет самым неприятным.

Демокрит

Человек — сумма своего прошлого опыта.

У. Фолкнер

-
1. Характеристика понятия «стресс» и причины возникновения стрессов.
 2. Признаки стрессового напряжения и его причины.
 3. Профилактика и преодоление стресса.
-

Характеристика понятия «стресс» и причины возникновения стрессов. Многие из вас слышали это короткое и даже по своему звучанию какое-то волнующее слово: стресс. Оно давно пришло со страниц специальных изданий в живую речь. Сегодня многим кажется, что знать **слово** — это значит владеть содержанием **понятия**, которое этим словом обозначается. Именно об этом писал знаменитый канадский ученый Ганс Селье, основатель теории стресса, в своей книге «Стресс без дистресса», вышедшей на русском языке в 1979 г.: «Каждый человек испытывал его, все говорят о нем, но почти никто не берет на себя труд выяснить, что же такое стресс. Многие слова становятся модными, когда научное исследование приводит к возникновению нового понятия, влияющего на повседневное поведение или на образ наших мыслей по коренным жизненным вопросам».

В переводе с английского **стресс** — это давление, нажим, напряжение, а **дистресс** — горе, несчастье, недомогание, нужда. По словам Селье, **стресс есть неспецифический** (т.е. один и тот же на различные воздействия) **ответ организма на любое предъявленное ему требование**, который помогает ему приспособиться к возникшей трудности, справиться с ней. Всякая неожиданность, которая нарушает привычное течение жизни, может быть причиной стресса. При этом, как отмечает Селье, не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь **интенсивность потребности в перестройке** или в адаптации.

Обстоятельства, связанные со стрессом, могут быть приятными или неприятными. Любое событие, факт или

сообщение может вызвать стресс, т.е. стать **стрессором**. При этом, говоря житейским языком, волнует человека та или иная ситуация или оставит равнодушным, выступит причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т.д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидание опасных последствий, которые содержит в себе ситуация.

Просидев три часа за компьютером и набирая текст отчета о работе фирмы, который срочно понадобился ее шефу, Наталья испытала крайнее изнеможение и усталость. Болели плечи и спина, но гораздо неприятнее было безотчетное чувство раздражения, которое она испытывала. Работа была для нее привычная, нравилась ей, когда-то приносила удовлетворение, но в последнее время стало происходить что-то непонятное. Усталость, раздражение, бессонница, плохое настроение, срывы «по мелочам» стали ее постоянными спутниками. И главное — все это без видимой причины!

Ее шеф, Иван Иванович, вернулся с очередного совещания, где ему досталось «на орехи», тоже не в лучшем виде. Он весь в поту, ладони влажные, внутри все дрожит, лицо серое, точнее, никакое. Он склонился над своим рабочим столом, тщетно пытаясь сосредоточиться и приступить к работе. Но вот уже несколько дней ему это не удастся. Он испытывает постоянную усталость, апатию, безразличие ко всему происходящему. Ему приходится брать себя в руки, чтобы не заснуть. К тому же приходится еще сдерживать почти неутолимый голод, когда кажется, что ты готов проглотить все, что попадется под руки. А после еды, как известно, усталость еще больше. Да еще дома начались неприятности. Его девятилетний сын Лешка последнее время постоянно дерзит, закатывает скандалы, конфликтует с матерью, учителями в школе и даже со своими закадычными друзьями. А по ночам у Ивана Ивановича бессонница, он бродит по дому, как неприкаянный...

Знакомые ситуации? Несомненно! И виновато в них то, о чем сейчас говорят все вокруг: **стресс**! И Наталья, и Иван Иванович, и его сын Алексей — каждый по-своему реагируют на ситуации, связанные с той или иной психической нагрузкой или даже перегрузкой. Причем реагируют физически, хотя особой физической нагрузки не испытывают.

Стресс — это совокупность защитных психических и физиологических реакций организма в ответ на воздействие различных факторов, особенно новых, неожиданных. Это продукт так называемой реакции «бей-

беги» — примитивного рефлекса, который готовит человека к борьбе, к столкновению с трудностями. Когда человек сталкивается с какой-то опасностью или неожиданно, его организм выделяет соответствующие гормоны (известные в народе как адреналин), которые включают экстренные энергетические источники, помогая человеку справиться с ситуацией и выжить. Но этот столь полезный для первобытного человека механизм сегодня порождает очень серьезные проблемы, связанные с истощением организма.

Дело в том, что организму **вреден не сам по себе стресс** (в конце концов, и положительные эмоции человека тоже связаны со стрессом), **а его чрезмерная интенсивность**. Стресс хорош в определенных количествах. При нарастании частоты и продолжительности стрессов, они начинают истощать организм, резко снижая его работоспособность. Если 25 лет назад стресс возникал относительно редко и люди имели возможность прийти в себя до того, как перед ними возникала новая стрессовая ситуация, то сегодня почти все мы стали жертвами непрерывного стресса и организм уже не выдерживает. Ситуация отягощается сидячим образом жизни, вечной спешкой, неумением человека расслабиться и даже...слаборазвитым чувством юмора.

Бизнесмен, испытывающий постоянное давление со стороны клиентов и служащих; диспетчер аэропорта, который знает, что минутное ослабление внимания — это сотни погибших: спортсмен, безумно жаждущий победы, — все они испытывают стресс.

Но необходимо отметить, что все люди по-разному реагируют на ситуации, которые возникают в их жизни.

Представьте себе следующую ситуацию: проезжающая мимо вас машина забрызгала ваш костюм. Водитель выходит из машины и говорит: «Мне очень жаль, что ваш костюм забрызган, хотя, я так старался объехать лужу...» Что бы вы ему ответили? А что сказали бы в такой ситуации некоторые ваши знакомые?

Оказывается, все многообразие реакций можно условно разделить на несколько типов. Наверное, найдутся такие, кто встретит водителя в штывы и скажет примерно следующее: «А к чему мне теперь ваши извинения? Не умеете ездить — не садитесь за руль. Оплатите химчистку!» Другиеотреагируют примерно так: «Что же теперь делать... Дорога скользкая, полно луж. Слушается». Третьи скажут: «Да ведь я сам виноват, слишком близко к проезжей части подошел». А возможно, найдутся и такие, кто

ответит: «А знаете, даже хорошо, что костюм мой окончательно испачкан. Я давно собираюсь сдать его в химчистку, да все не соберусь. Теперь уж обязательно сдам».

Если по своему характеру человек всегда или почти всегда реагирует на препятствие одинаково, то можно говорить о том, что он относится к определенному типу. Первые — активно обвиняют других людей, требуют, возмущаются и т.д. Вторые склонны видеть причину своих неприятностей в неудачном стечении обстоятельств: «Никто не виноват. Так уж получилось». Третьи принимают вину на себя, считают, что сами виноваты во всех своих неудачах и промахах. А четвертые даже пытаются усмотреть нечто положительное в явно неприятной ситуации: делают «хорошую мину при плохой игре».

О том, что стрессы стали бедой очень и очень многих, говорят исследования, проведенные недавно в странах Общего рынка.

Результаты этих исследований свидетельствуют, что причиной стресса в 61% случаев являются служебные проблемы, семейные переживания и финансовые трудности, 22% случаев вызваны причинами «психологического характера», а 7% — серьезными заболеваниями. При этом скрыть свое стрессовое состояние практически невозможно. Во всяком случае, когда опрошенным европейцам задали вопрос, известен ли им кто-то из знакомых, страдающий от стресса, 58% ответили положительно.

Согласно результатам обследования, проведенного агентством «Д'Арси Бен-тон энд Боулс», 3/4 американцев утверждают, что работа вызывает у них стресс. Исследования Национального центра статистических данных в области здравоохранения также показали, что более половины из опрошенных 40 тыс. американцев в течение двух недель перенесли «серьезный» или «умеренный» стресс.

Нарастает не только частота, но и продолжительность стрессов. Современный темп принятия решений стал настолько высок, что, как считает доктор Роу, психиатр из Атланты, у руководителей просто не остается времени для отдыха.

В то же время, по мнению доктора Франсиско Хосе Флорес-Таскона, автора книги «Руководящие кадры 2000 года. Тяжесть кардинальской мантии», нет никаких роковых причин, в силу которых успешно работающий руководитель должен страдать от стресса больше, чем его под-

чиненные. Беда в том, что многие руководители не умеют найти в своей жизни баланс между работой и прочими радостями бытия, не обучены искусству «отключаться» от служебных проблем. Любопытна и гипотеза, выдвинутая недавно в США и состоящая в том, что стресс, от которого страдают руководители разных рангов, порождается не только постоянным состоянием агрессивности, необходимым им для работы, но и имеет корни, ведущие к ним домой, в пустоту и рутинность семейной жизни.

Ярким примером здесь может служить так называемый «селф-мэйд мэн» (self-made man), т.е. «человек, сделавший себя сам». Так американцы называют человека, который посвятил свою жизнь прежде всего делу, жил без развлечений, отдыха, пренебрегая семьей и дружбой. Очень часто этот человек годам к 50 вдруг обнаруживает, что его дела идут уже как бы своим ходом и нет необходимости держать их под постоянным контролем. И тогда «селф-мэйд мэн» впадает в крайне тяжелое состояние, которое те же американцы обозначают термином «брэйкдаун» (break-down), понимая под этим нечто вроде состояния человека, внезапно споткнувшегося и рухнувшего в канаву. Именно такие эмоции овладевают «селф-мэйд мэном», когда он вдруг осознает, что в погоне за успехом израсходовал большую часть жизни, не получив от нее особой радости.

Опасность для руководителя появляется в тот момент, когда на шкале его жизненных ценностей — усердии, упорстве, амбиции, потребности в почестях и уважении со стороны окружающих — начинают происходить изменения. Следствием этого становится потеря самоконтроля, пренебрежение прочими жизненными обязанностями и даже возникновение некоторых психических заболеваний.

Стресс не опасен, если он находит целесообразный выход, компенсируется расслаблением. По Селье, существует два вида стресса: **эустресс** и **дистресс**. **Эустресс** активизирует, мобилизует внутренние резервы человека, улучшает протекание психических и физиологических функций. **Дистресс** — разрушительный процесс, дезорганизующий поведение человека, ухудшает протекание психофизиологических функций. Эустресс является **кратковременным**, сопровождается бурным расходом «поверхностных» адаптирующих резервов и началом мобилизации «глубоких». Он может давать ощущение подъема внутренних сил.

Дистресс чаще относится к **длительному** стрессу, при котором происходят мобилизация и расходование и «поверхностных», и «глубоких» адаптационных резервов. Такой стресс может переходить в соматическую или психическую болезнь (невроз, психоз).

Стресс обычно вызывается кратковременными и долговременными стрессорами. К **кратковременным** относятся неудачи, рассеянное внимание, страхи, боли, дефицит времени; к **долговременным** — конфликтные ситуации, опасная работа, длительные нервно-психические перегрузки.

Признаки стрессового напряжения и его причины.

Необходимо знать **признаки** стрессового напряжения (в свободной интерпретации по Шефферу):

- невозможность сосредоточиться на чем-либо;
- слишком частые ошибки в работе;
- ухудшение памяти;
- слишком часто возникающее чувство усталости;
- очень быстрая речь;
- мысли часто «улетучиваются»;
- частые «беспричинные» боли (т.е. вызванные не физическими проблемами);
- повышенная возбудимость;
- работа не доставляет прежней радости;
- потеря чувства юмора;
- резкое возрастание числа выкуриваемых сигарет;
- пристрастие к спиртным напиткам;
- постоянное ощущение недоедания;
- отсутствие аппетита или вкуса еды;
- невозможность вовремя закончить работу.

Когда вы внимательно прочитаете этот перечень, то поймете, что с некоторыми из признаков вы давно знакомы и можете назвать другие, отсутствующие в этом списке.

Причины стрессового напряжения (по Буту):

- гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности;
- вам постоянно не хватает времени и вы ничего не успеваете;
- вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно спешите;
- вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тиски какого-то напряжения;
- вам постоянно хочется спать — никак не можете выспаться;

- вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали;
- вам почти ничего не нравится;
- постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью;
- не с кем поговорить о своих проблемах, да и, кажется, нет особого желания делиться;
- появляется комплекс неполноценности: «у других людей все иначе»;
- вы не чувствуете уважения к себе (дома, на работе).

Подумайте, какие ваши личностные особенности (часто это ваши достоинства) усугубляют ваши собственные реакции на стресс. Спросите себя: «Другие люди так же отреагировали бы на эту ситуацию?». Найдите человека (хотя бы одного), который отреагировал на эту ситуацию или обстоятельство иначе, чем вы. Кто он? Чем он от вас отличается? Однако не считайте, что люди знают вас лучше, просто они обладают некоторой дополнительной информацией, поскольку наблюдают со стороны.

Профилактика и преодоление стресса. Как же пережить стресс? Приведем несколько советов.

1. Учитесь планировать. Дезорганизация может привести к стрессу. Наличие большого количества планов одновременно часто приводит к путанице, забывчивости и чувству, что незавершенные проекты висят над головой, как дамоклов меч.

2. Признавайте и принимайте ограничения. Многие из нас ставят перед собой недостижимые цели. Но человек не может быть совершенным, поэтому часто возникает чувство несостоятельности или несоответствия вне зависимости от того, насколько хорошо мы выполнили что-либо. Ставьте достижимые цели.

3. Расширяйте свой кругозор. Иногда необходимо отойти от жизненных проблем и развлечься. Найдите занятие, которое было бы увлекательным и приятным для вас.

4. Будьте положительной личностью. Избегайте критиковать других. Учитесь хвалить их за те вещи, которые вам в них нравятся. Сосредоточьтесь на положительных качествах окружающих.

5. Учитесь терпеть и прощать. Нетерпимость к другим приводит к фрустрации и гневу. Попытайтесь действительно понять, что чувствуют другие люди, это поможет вам принять их.

6. Избегайте ненужной конкуренции. В жизни очень много ситуаций, когда мы не можем избежать конкуренции.

Но слишком большое стремление к выигрыванию в слишком многих областях жизни создает напряжение и тревогу, делает человека излишне агрессивным.

7. Рассказывайте о своих неприятностях. Найдите друга, с которым вы можете быть откровенны. Выражение вашего сдерживаемого напряжения полному сочувствию слуху очень полезно для снятия напряжения.

Наряду с регуляцией неблагоприятных эмоциональных состояний нужна постоянная работа над собой.

Ученые Гарвардского университета доказали, что человек может быть счастлив, научившись управлять эмоциями и своим поведением в стрессовых ситуациях. В результате многолетнего эксперимента и многочисленных наблюдений они сформулировали универсальный «рецепт счастья», состоящий в следующем:

- необходимо воспитывать у себя умение встречать беду;
- никогда не впадать в озлобленность;
- не винить других;
- не накапливать примеры несправедливости судьбы;
- не симулировать бодрость, но и не превращаться в нытика, досаждающего всем жалобами на жизнь.

Нельзя относиться к неприятностям пассивно. Стремление к их преодолению само по себе содержит противоядие от депрессии и стресса. Реакция взрослого человека на конфликт, трудную ситуацию всегда должна быть осмысленной и взвешенной. Иными словами, путь к эмоциональному комфорту и счастью очень прост — это прагматическое и реалистическое отношение к жизни.

Конечно, можно выбрать и другой путь, и тогда вам помогут **антисоветы** психологов. Например, такие:

- постоянно поддерживайте состояние враждебности и недоверчивости. От любой трудности взрывайтесь от гнева. Загоняйте ярость глубоко в себя, извергая ее затем с ненавистью и цинизмом;
- работа — важнее всего! В мире нет ничего более важного, чем ваша работа, и вы единственный, кто может ее выполнить так, как положено и с наибольшей эффективностью. Поэтому вы правильно делаете, что продолжаете думать о своих служебных делах даже во вне рабочее время;
- не вздумайте интересоваться культурой, искусством, книгами. Все это глупости и скука. Забудьте о нежности к близким, не поддавайтесь даже минутным проявлениям

сентиментальности. Не тратьте время на такую ерунду как наслаждение вкусной пищей, красотами природы, цветами; — ни минуты свободного времени для себя! Вы не можете позволить себе потерять даже миг. При этом игнорируйте всякие советы о здоровье.

Ну а если говорить серьезно, то нужно научиться жить осознанно во времени и находить время для самых важных дел.

Находить время для работы — это условие успеха.

Находить время для размышления — это источник силы.

Находить время для игры — это секрет молодости.

Находить время для чтения — это основа знаний.

Находить время для дружбы — это условие счастья.

Находить время для мечты — это путь к звездам.

Находить время для любви — это истинная радость жизни.

Находить время для веселья — это музыка души.

И самое главное — **находить время, чтобы хвалить себя!**

Обязательно попробуйте выполнять наши рекомендации. Помните: овладение собой — путь к «овладению» другими.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите, как выражается стрессовое напряжение у вас? По каким признакам вы его «узнаете»?
2. В чем различие зустресса и дистресса? Можно ли избежать хронического стресса?
3. Согласны ли вы с Эпиктетом: «Людей расстраивает не событие, а то, как они это событие воспринимают»?

9.3. Профессиональное выгорание и его профилактика

Если твое счастье находится во власти других, то ты непременно будешь их бояться.

Эпиктет

Гениальность состоит в умении отличить трудное от невозможного.

Наполеон

1. Характеристика синдрома профессионального выгорания и условия его появления.
2. Стадии профессионального выгорания и группы риска.
3. Факторы профессионального выгорания.
4. Симптомы профессионального выгорания.
5. Профилактика профессионального выгорания и рекомендации.

Характеристика синдрома профессионального выгорания и условия его появления. Большинство из нас на практике убеждается в том, что часто выполнение производственных задач требует такой самоотдачи, отнимает столько сил и энергии, что вечерами мы уже просто не в состоянии так же интенсивно заниматься иными проблемами. Можно еще, пожалуй, как-то выкроить немного времени для того, чтобы покопаться в саду или посмотреть телевизор, да и то не увлечения ради, а чтобы просто отключиться.

При этом, если человек успешно справляется со своими обязанностями, то перед ним, как водится, ставят все новые и новые задачи. Возрастают ответственность и объемы работы. Выходя из своего кабинета, покидая свое рабочее место, очень сложно выбросить из головы все связанные с работой мысли, «перепрограммировать» их на семейную жизнь, на организацию очередного отпуска или посещение театра. Все чаще мы ловим себя на желании отложить что-либо на «потом». Откладываем всегда что-то конкретное, но, к сожалению, впоследствии оказывается, что это была сама жизнь.

Не приходилось ли вам откладывать жизнь на «потом»? Хотелось бы предостеречь от этого! Те, кто надеется на жизнь «потом», т.е. после выхода на пенсию, испытывают шок, уйдя на «покой», ибо у них не остается ничего, с чем бы они могли себя отождествлять. Они знают только свою работу, с которой не без успеха — если не лучше! — справляются их преемники. Разве им не горько сознавать, что они стали ненужными?! Разве им помогут преодолеть разочарование часы или грамота, которые обычно вручают на прощание?! Так возникает вакуум, возмездие за неправильный образ жизни. Врачи и психологи называют это явление «пенсионным шоком». Такой шок нередко приводит к болезни или скоростижной смерти. Шок возникает не от того, что все это грянуло, как гром с ясного неба, а от того, что человек вдруг осознает, что полное отождествление с работой за все эти годы привело к потере собственного «Я».

Когда кто-то говорит, что он отдает работе всего себя, живет только работой, что у него просто нет времени для тех или иных увлечений, что в то небольшое свободное время, которое ему выпадает, ему удастся прочитать разве что специальную литературу, можем ли мы считать его хорошим работником? Найдется немало руководителей, которые бы таких работников с руками оторвали. «Неутомимая рабочая лошадка», будь то мужчина или женщина, которая всегда на месте, всегда готова вытащить «застрявшую в навозе телегу», всегда независима от «внешних» условий, а потому чрезвычайно мобильна, — это очень ценный труженик. Перед ним нужно лишь поставить задачу, и она так захватывает его, что он со всей энергией бросается на ее решение. Замечательно и похвально, не правда ли? Если бы не одно «но».

Слово «интерес» (*interest*) переводится с латинского как «имеет значение», «важно». Чем больше интереса человек испытывает к какому-либо делу, тем ближе он к нему становится. Высшая степень интереса достигается тогда, когда человека от дела уже ничто не отделяет, он отождествляет себя с ним и полностью ему подчиняется. Работа становится частью его «Я», вытесняя потихоньку все остальные «интересы», человек попадает в зависимость от нее, постепенно превращаясь в трудоголика.

Можно ли считать это идеалом? Тем, кто придерживается такого мнения, придется призадуматься. Язва желудка, изнуряющая бессонница, инфаркт миокарда, различные психосоматические нарушения зачастую являются результатом того, что человек не умеет отключаться, не может «выбросить работу из головы». «Он принимал все слишком близко к сердцу», — такое нередко можно услышать о коллеге, которого внезапно поразил инфаркт.

Как же найти такой оптимальный вариант, чтобы, с одной стороны, человек мог работать с должной отдачей, а с другой — не был так поглощен связанными с работой проблемами, чтобы не терял собственного взгляда на окружающий мир?

Среди американских менеджеров действует правило: выполни сначала все важные дела, а потом — неотложные. Это может вызвать возражение, показаться нереальным. Во многих случаях это даже вряд ли удастся.

Какая же разница между «важным» и «неотложным»? За «неотложным» всегда стоит некто, кто торопит и подгоняет, кто назначает сроки и может заставить повиноваться.

«Важным» же является то, что имеет значение для самого человека. К сожалению, «важное» почти никогда не является срочным. Все важное без особого ущерба — вот в чем коварство! — до определенного времени можно снова и снова переносить на более поздний срок. Если человек считает важными отношения в семье, но у него за повседневными неотложными делами до этого просто руки не доходят, в один прекрасный день он может вдруг «обнаружить», что семья прекрасно обходится без него, что она живет своей жизнью и что каждый ее член идет своей дорогой. И что тогда?

Рецепт здесь простой: с важными делами следует поступать так, как поступают со всеми неотложными делами. Если в первом случае всегда существует некто, кто подгоняет и назначает сроки, то при решении важных дел человек сам должен себя торопить, сам устанавливать себе сроки. Только он сам может сделать важное неотложным! Если не заниматься важными вопросами, то их снова оттеснят на задний план многочисленные, не терпящие отлагательства дела, и... жизнь пройдет мимо.

Между миром труда и людьми должны царить взаимопонимание и взаимная симпатия. Конечно, плохо, когда работа для человека связана только с каждодневным ужасом, мукой, тоской, когда он проклинает свою профессию. Для этих людей настоящая жизнь начинается лишь после окончания работы, и они вполне серьезно полагают, что жизнь дана лишь для развлечений, наслаждений, различных увлечений, встреч с друзьями и т.д. Как правило, такие люди остаются на мели со своими несбыточными надеждами (если, конечно, они до этого не станут мультимиллионерами!).

Но есть и другая крайность. Наверняка каждому из нас приходилось слышать фразу: «Сгорел на работе». До недавнего времени эти слова воспринимались всеми не более чем красивая метафора. Однако исследования, проведенные за последние десятилетия, доказали реальность существования этого явления, получившего название **«синдром профессионального выгорания»**. По сути своей проявления профессионального выгорания очень похожи на состояние хронического стресса и психической перегрузки, и его ядром является эмоциональное истощение личности.

Профессиональное выгорание — это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека.

Синдром профессионального выгорания — самая опасная профессиональная болезнь тех, кто работает с людьми: учителей, социальных работников, психологов, менеджеров, врачей, журналистов, бизнесменов и политиков, — всех, чья деятельность невозможна без общения. Неслучайно первая исследовательница этого явления Кристина Маслач назвала свою книгу: «Эмоциональное сгорание — плата за сочувствие».

Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки», или «освобождения» от них. Оно ведет к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов человека. С точки зрения концепции стресса (Г. Селье), профессиональное выгорание — это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома — стадия истощения.

В 1981 г. А. Морроу предложил яркий эмоциональный образ, отражающий, по его мнению, внутреннее состояние работника, испытывающего дистресс профессионального выгорания: «Запах горящей психологической проводки».

Стадии профессионального выгорания и группы риска. Синдром профессионального выгорания развивается постепенно. Согласно Маслач (1982), он проходит три стадии — три лестничных пролета в глубины профессиональной непригодности.

Первая стадия характеризуется тем, что:

- начинается приглушением эмоций, сглаживанием остроты чувств и свежести переживаний; специалист неожиданно замечает: вроде бы все пока нормально, но... скучно и пусто на душе;
- исчезают положительные эмоции, появляется некоторая отстраненность в отношениях с членами семьи;
- возникает состояние тревожности, неудовлетворенности; возвращаясь домой, все чаще хочется сказать: «Не лезьте ко мне, оставьте в покое!»

На второй стадии:

- возникают недоразумения с клиентами, профессионал в кругу своих коллег начинает с пренебрежением говорить о некоторых из них;
- неприязнь начинает постепенно проявляться в присутствии клиентов — вначале это с трудом сдерживаемая антипатия, а затем и вспышки раздражения. Подобное поведение профессионала — это не осознаваемое им самим

проявление чувства самосохранения при общении, превышающем безопасный для организма уровень.

На третьей стадии:

— притупляются представления о ценностях жизни, эмоциональное отношение к миру становится плоским, человек — опасно равнодушным ко всему, даже к собственной жизни;

— по привычке такой человек может еще сохранять внешнюю респектабельность и некоторый апломб, но его глаза теряют блеск интереса к чему бы то ни было, и почти физически ощутимый холод безразличия поселяется в его душе.

Существует три аспекта профессионального выгорания.

1. **Снижение самооценки.** Вследствие этого работники, ставшие жертвами профессионального выгорания, чувствуют беспомощность и апатию, которые со временем могут перейти в агрессию и отчаяние.

2. **Одиночество.** Люди, страдающие от эмоционального сгорания, не в состоянии установить нормальный контакт с клиентами. Поэтому преобладают объект-объектные отношения.

3. **Эмоциональное истощение, соматизация.** Усталость, апатия и депрессия, сопровождающие эмоциональное сгорание, приводят к серьезным физическим недомоганиям — гастриту, мигрени, повышенному артериальному давлению, синдрому хронической усталости и т.д.

Какие работники составляют **группу риска** в том случае, когда мы говорим о профессиональном выгорании?

1. Сотрудники, которые по роду службы вынуждены много и интенсивно **общаться** с различными людьми, знакомыми и незнакомыми:

- руководители;
- менеджеры по продажам;
- медицинские работники;
- социальные работники;
- консультанты;
- преподаватели и т.п.

2. Особенно быстро «выгорают» сотрудники, имеющие **интровертированный характер**, индивидуально-психологические особенности которых не согласуются с профессиональными требованиями коммуникативных профессий. Они не имеют избытка жизненной энергии, характеризу-

ются скромностью и застенчивостью, склонны к замкнутости и концентрации на предмете профессиональной деятельности. Именно они способны накапливать эмоциональный дискомфорт.

3. Люди, испытывающие постоянный **внутриличностный конфликт** в связи с работой.

4. **Женщины**, переживающие внутреннее **противоречие между работой и семьей**, а также прессинг в связи с необходимостью постоянно доказывать свои профессиональные возможности в условиях жесткой конкуренции с мужчинами.

5. Работники, профессиональная деятельность которых проходит в условиях острой **нестабильности** и хронического **страха потери рабочего места**. А также — работники, занимающие на рынке труда позицию внешних **консультантов**, вынужденных самостоятельно искать себе работу.

Именно у представителей этих профессиональных групп был обнаружен «синдром профессионального выгорания» (этот термин ввел в научный обиход в начале 1970-х гг. американский психолог Х. Фрейденбергер).

Профессиональное выгорание возникает под воздействием вполне определенных внешних и внутренних факторов. В. В. Бойко выделяет следующие факторы¹.

1. **Внешние факторы**, связанные с особенностями профессиональной деятельности:

- хронически напряженная психоэмоциональная деятельность, когда работнику приходится постоянно подкреплять эмоциями различные аспекты своей деятельности, «трудный» контингент, с которым приходится общаться;

- дестабилизирующая организация (обстановка) деятельности, тяжелые условия труда;

- повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, повышенная требовательность руководства;

- неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, которая определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью «по вертикали», т.е. между начальником и подчиненными, и конфликтностью «по горизонтали» — между коллегами.

2. **Внутренние факторы**, связанные с индивидуальными особенностями человека:

¹ Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб., 1999.

— склонность к эмоциональной ригидности. Выгорание чаще возникает у тех, кто менее реактивен и восприимчив, более эмоционально сдержан. У людей импульсивных, обладающих подвижными нервными процессами, формирование симптома выгорания происходит медленнее. Повышенная впечатлительность и чувствительность могут полностью блокировать этот механизм психологической защиты;

— интенсивная интериоризация (у людей с повышенной ответственностью больше шансов подвергнуться синдрому);

— слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности (низкий уровень эмпатии);

— нравственные дефекты и дезориентация личности.

Симптомы профессионального выгорания. По мнению всех авторов, исследующих синдром профессионального выгорания, развитие его симптоматики носит стадийный характер. Однако, в конечном счете, общая схема развития синдрома профессионального выгорания выглядит следующим образом:

— сначала наблюдаются значительные энергетические затраты как следствие экстремально высокой положительной установки на выполнение профессиональной деятельности;

— затем появляется чувство усталости;

— и наконец, разочарование, снижение интереса к своей работе.

На первом этапе, как правило, у работника наблюдается высокая трудовая активность. Он очень хочет достичь поставленной цели, работа доставляет ему радость и приносит удовлетворение, появляется чувство незаменимости. Человек постепенно отказывается от других своих интересов, не имеющих отношения к работе. Свои неудачи и просчеты старается не замечать.

Дальше — больше. Глубокое погружение в профессиональную деятельность ставит вопрос профессионального и личностного роста. Возникает необходимость решать все более серьезные задачи. И тут начинаются проблемы. С одной стороны, профессиональный и личностный рост работника может не нравиться кому-то из окружающих, а с другой — интерес к работе настолько разрастается, что начинает деформировать личность. Гораздо чаще возникают противоречия между получаемыми результатами

и ожиданиями человека, его амбициями. В такой ситуации чувство усталости не заставит себя долго ждать, даже если человек будет окружен любовью клиентов и уважением коллег. Постепенно оно сменяется разочарованием и потерей интереса к работе.

У таких работников легко заметить изменение восприятия коллег. Если раньше отношения с ними могли испортить только какие-то конфликтные ситуации, то теперь коллеги изначально воспринимаются в негативном свете. Все чаще наблюдается шаблонное поведение. Человек постепенно теряет способность сопереживать окружающим, родственникам, друзьям, часто шокирует категоричными и откровенно циничными оценками обсуждаемых явлений. Начинается поиск возможностей уклониться от работы. Постоянно обсуждается тема недостаточной заработной платы, маленького размера премии и т.д. Человек с пренебрежением, а иногда и с отвращением, начинает относиться к тем идеалам, которыми недавно дорожил и которые привели его в профессию. Внимание концентрируется исключительно на проблемах сегодняшнего дня. Появляется ощущение, что другие его используют. Возникает зависть.

В эмоциональной сфере проявления профессионального выгорания могут быть также весьма разнообразными: от депрессии до агрессивных реакций (нетерпение к чужому мнению, неспособность к компромиссным решениям, подозрительность, конфликтность). Настроение часто меняется, возникают безосновательные страхи и чувство вины.

Следующим этапом развития синдрома профессионального выгорания является фаза деструктивного поведения. Отмечается понижение концентрации внимания, неспособность выполнять задания повышенной сложности, отсутствие воображения и ослабление абстрактного мышления. Человек способен действовать только в узких рамках заданных инструкций. В эмоциональной сфере усиливается стремление ограничить общение с окружающими исключительно формальными контактами, отсутствие интереса к другим людям. Возникает ощущение самодостаточности, которое очень быстро переходит в чувство одиночества.

На последнем этапе развития синдрома происходит разрушение человека и как личности, и как физического тела. В физическом плане мы наблюдаем расцвет психосоматических заболеваний. Сначала беспокоят невозможность расслабиться, ощущение постоянного внутреннего напря-

жения. Затем приходят бессонница и сексуальная дисфункция. Человек остро ощущает потребность в кофеине, никотине и алкоголе и быстро впадает в зависимость от них. Развиваются гипертония, язвенная болезнь желудка, сердечные аритмии, нарушения моторики желудочно-кишечного тракта, аллергические реакции и иммунодефицит. Вот здесь и начинаются долгие, но зачастую бесперспективные хождения по врачам.

Разрушение личности сопровождается формированием исключительно отрицательных жизненных установок, возникновением чувства беспомощности и, в конечном счете, утратой смысла жизни.

Естественно, что у каждого человека профессиональное выгорание протекает с разной степенью выраженности основных его признаков. Тем не менее все симптомы, сопровождающие этот процесс, можно условно разделить на три группы¹.

1. Симптомы, связанные с физическим состоянием человека:

- повышенная утомляемость, апатия;
- физическое недомогание, частые простуды, тошнота, головная боль;
- боли в сердце, повышенное или пониженное давление;
- боли в области живота, нарушение аппетита и режима питания;
- приступы удушья, астматические симптомы;
- увеличение потливости;
- покалывание за грудиной, мышечные боли;
- нарушения сна, бессонница.

2. Симптомы, связанные с социальными отношениями, проявляющиеся при контактах человека с окружающими людьми (коллегами, клиентами, друзьями, родственниками):

- появление тревоги в ситуациях, где раньше она не возникала;
- раздражительность и агрессивность;
- нежелание работать, перекладывание ответственности;

¹ См.: Аржаникова А., Бартенева З., Демченко Е., Хамидуллин Р. Синдром эмоционального сгорания. Что делать? Изд-во «СПИД Фонд Восток-Запад», 2008.

- отсутствие контакта с коллегами и клиентами, нежелание улучшать качество работы;
- формализм в работе, стереотипность поведения, сопротивление переменам, активное неприятие любого творческого начала;
- циничное отношение к идеям общего дела, к своей работе;
- отвращение к пище или переедание;
- злоупотребление химическими веществами, изменяющими сознание (алкоголь, курение, кофе, таблетки и др.);
- вовлечение в азартные игры (казино, игровые автоматы, компьютерные игры).

3. Внутрличностные симптомы, характеризующие процессы, происходящие внутри человека и обусловленные изменением его отношения к себе, своим поступкам, мыслям и чувствам:

- повышенное чувство жалости к себе;
- ощущение собственной невостребованности;
- чувство вины;
- тревога, страх, ощущение загнанности;
- заниженная самооценка;
- ощущение собственной угнетенности и бессмысленности всего происходящего, пессимизм;
- разрушительное самокопание, проигрывание в голове ситуаций, связанных с сильными негативными эмоциями;
- психическое истощение;
- сомнение в эффективности работы.

Долгое время считалось, что наиболее уязвимыми к синдрому профессионального выгорания являются люди, много лет проработавшие в профессиях социального типа («помогающих» профессиях). Однако последующие исследования опровергли это мнение. Как выяснилось, с течением времени многие из этих людей прекрасно адаптируются к профессии и вырабатывают собственные способы профилактики синдрома сгорания. А вот молодые специалисты могут быть с большей степенью вероятности отнесены к группе повышенного риска.

Профессиональное выгорание не только опасно для самих работников, но и приносит убытки компании. **Последствия выгорания для организации:**

- снижение удовлетворенности трудом;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социально-психологического климата;

- увеличение неблагоприятных физических и эмоциональных симптомов самочувствия работников;
- ухудшение качественных и количественных показателей работы;
- увеличение затрат на обеспечение здоровья работников.

Профилактика профессионального выгорания и рекомендации. Профилактика профессионального выгорания начинается с распознавания и понимания сути проблемы. Первый шаг в контроле над процессом выгорания — взять на себя ответственность за свое собственное переживание стресса и обязать себя изменяться. К каким мерам следует прибегать?

Не существует простых или универсальных решений. Важно принять проблему и постепенно рассматривать, что именно вам нужно и как приспособить методы «обуздания стресса» к конкретной ситуации.

Люди, ставшие жертвами выгорания, истощены и деморализованы, поэтому прежде чем обсуждать, что послужило причиной нарушений, необходимо немедленно выделить время и пространство для восстановления энергии и составить план ответных мероприятий. Обращаться за помощью необходимо как можно раньше, а не тогда, когда уже поздно. Если вы больны, не нужно притворяться здоровыми, следует обратиться к своему врачу, а не назначать себе лекарственные препараты самостоятельно. Нельзя не подчеркнуть, что посещение лекций и семинаров, а также чтение и беседы о выгорании не заменят каких-либо действий в этом направлении. Каждому из нас необходимо стать своим собственным высококвалифицированным специалистом по устранению стресса и научиться устанавливать или переустанавливать приоритеты и думать об изменении образа жизни, внося перемены в нашу повседневную рутину. Это может быть долгий, сложный и иногда дорогостоящий процесс. Последствия пренебрежения своим профессиональным здоровьем обычно значительны.

Что делать, если вы заметили первые признаки выгорания? Прежде всего признать, что они есть. Те, кто помогает другим людям, как правило, стремятся отрицать собственные психологические затруднения. Трудно признать самому себе: «Я страдаю профессиональным выгоранием». Тем более что в трудных жизненных ситуациях включаются неосознанные внутренние механизмы защиты.

Среди них — рационализация, вытеснение травматических событий, «окаменение» чувств и тела. Люди часто оценивают эти проявления неверно — как признак собственной «силы». Некоторые защищаются от своих собственных трудных состояний и проблем при помощи ухода в активность, стараются не думать о них (помните Скарлетт из «Унесенных ветром» с ее «Я подумаю об этом завтра»?) и полностью отдают себя работе, помощи другим людям. Помощь другим действительно на некоторое время может принести облегчение. Однако только на некоторое время. Ведь сверхактивность вредна, если она отвлекает внимание от помощи, в которой нуждается вы сами. Помните: блокирование своих чувств и активность, выраженная сверх меры, могут замедлить процесс вашего восстановления.

Во-первых, ваше состояние может облегчить физическая и эмоциональная поддержка от других людей. Не отказывайтесь от нее. Обсудите свою ситуацию с теми, кто, имея подобный опыт, чувствует себя хорошо.

Для профессионала при этом уместна и полезна работа с супервизором — профессионально более опытным человеком, который при необходимости помогает менее опытному коллеге в профессионально-личностном совершенствовании. В запланированный период времени профессионал и супервизор регулярно совместно обсуждают проделанную работу. В ходе такого обсуждения совершается обучение и развитие, которые помогают выйти из выгорания.

Во-вторых, в нерабочее время вам нужно уединение. Для того чтобы справиться со своими чувствами, вам необходимо найти возможность побыть одному, без семьи и близких друзей.

Чего не нужно делать при выгорании:

- **не** скрывайте свои чувства. Проявляйте ваши эмоции и позволяйте вашим друзьям обсуждать их вместе с вами;

- **не** избегайте говорить о том, что случилось. Используйте каждую возможность пересмотреть свой опыт наедине с собой или вместе с другими;

- **не** позволяйте вашему чувству стеснения останавливать вас, когда другие предоставляют вам шанс говорить или предлагают помощь;

- **не** ожидайте, что тяжелые состояния, характерные для выгорания, уйдут сами по себе. Если не предпринимать мер, они будут посещать вас в течение длительного времени.

Что нужно делать:

— выделяйте достаточное время для сна, отдыха, размышлений;

— проявляйте ваши желания прямо, ясно и честно, говорите о них семье, друзьям и на работе;

— постарайтесь сохранять нормальный распорядок вашей жизни, насколько это возможно.

Если вы понимаете, что выгорание уже происходит и достигло глубоких стадий — помните: необходима специальная работа по нейтрализации травмирующего опыта и возрождению чувств. И не пытайтесь провести эту работу сами с собой — такую сложную (и болезненную) работу можно выполнить только вместе с профессиональным психологом-консультантом. Настоящее мужество состоит в том, чтобы признать: мне необходима профессиональная помощь. Почему? Да потому, что основа «психологического лечения» — помочь человеку «ожить» и «заново собрать себя». Сначала идет трудная работа, цель которой — «снять панцирь бесчувствия» и разрешить своим чувствам выйти наружу. Это не влечет за собой утрату самоконтроля, но подавление этих чувств может привести к неврозам и физическим проблемам. При этом важная специальная работа с разрушительными «ядовитыми» чувствами (в частности, агрессивными). Результатом этой подготовительной работы становится «расчистка» внутреннего пространства, высвобождающая место для прихода нового, возрождение чувств.

Следующий этап профессиональной работы — пересмотр своих жизненных мифов, целей и ценностей, своих представлений и отношения к себе самому, к другим людям и к своей работе. Здесь важно принять и укрепить свое «Я», осознать ценность своей жизни; принять ответственность за свою жизнь и здоровье и занять профессиональную позицию в работе.

И только после этого шаг за шагом изменяются отношения с окружающими людьми и способы взаимодействия с ними. Происходит переосмысление своей профессиональной роли и других своих жизненных ролей и моделей поведения. Человек обретает уверенность в своих силах. А значит, он вышел из-под действия синдрома эмоционального выгорания и готов успешно жить и работать.

Качества, помогающие специалисту избежать профессионального выгорания:

- хорошее здоровье и сознательная, целенаправленная забота о своем физическом состоянии (постоянные занятия спортом, здоровый образ жизни);
- высокая самооценка и уверенность в себе, своих способностях и возможностях;
- опыт успешного преодоления профессионального стресса;
- способность конструктивно меняться в напряженных условиях;
- высокая мобильность;
- открытость;
- общительность;
- самостоятельность;
- стремление опираться на собственные силы;
- способность формировать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности — как в отношении самих себя, так и других людей и жизни вообще.

Как избежать синдрома профессионального выгорания?

1. Будьте внимательны к себе: это поможет вам своевременно заметить первые симптомы усталости.
2. Любите себя или по крайней мере старайтесь себе нравиться.
3. Подбирайте дело по себе: сообразно своим склонностям и возможностям. Это позволит вам обрести себя, поверить в свои силы.
4. Перестаньте искать в работе счастье или спасение. Она — не убежище, а деятельность, которая хороша сама по себе.
5. Не старайтесь жить за других их жизнью. Живите, пожалуйста, своей. Не вместо людей, а вместе с ними.
6. Находите время для себя, вы имеете право не только на рабочую, но и на частную жизнь.
7. Учитесь трезво осмысливать события каждого дня. Можно сделать традицией вечерний пересмотр событий.
8. Если вам очень хочется кому-то помочь или сделать за него его работу, задайте себе вопрос: так ли уж ему это нужно? А может, он справится сам?

Наиболее популярным методом измерения выгорания в американской психологии признан опросник MBI

по модели К. Маслач и С. Джексон. В качестве российской версии данной методики служит опросник «Профессиональное выгорание», разработанный Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы основные предпосылки возникновения профессионального выгорания? Можно ли его избежать?
2. По каким направлениям может осуществляться профилактика профессионального выгорания? Что зависит от руководителя, а что от самого человека?
3. По каким признакам определяется степень эмоционального истощения человека?

9.4. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции

Спешу сегодня лучше стать, не
будешь завтра так страдать.

К. Брандт

Кто может быть самым собою,
пусть не будет ничем другим.

Т. Парацельс

-
1. Характеристика эмоциональных состояний.
 2. Аутогенная тренировка.
 3. Медитация.
 4. Массаж.
 5. Сон.
-

Характеристика эмоциональных состояний. Современная культура активно вторгается в эмоциональный мир человека. При этом наблюдаются два, на первый взгляд, противоположных, но, по сути, взаимосвязанных процесса — повышение эмоциональной возбудимости и распространение апатии. Когда утрачивается контроль над эмоциями, и умеренные их проявления все чаще сменяются крайностями — это свидетельство явного неблагополучия в эмоциональной сфере.

Современные психологи, опираясь на многолетний опыт научного изучения человеческих эмоций, как правило, признают необходимость их рациональной регуляции.

Польский ученый Я. Рейковский подчеркивает: «Стремясь все более эффективно контролировать окружающий мир, человек не хочет мириться с тем, что в нем самом может существовать нечто такое, что сводит на нет прилагаемые усилия, мешает осуществлению его намерений. А когда верх берут эмоции, очень часто все происходит именно так». Как видим, по мнению Рейковского, эмоции не должны брать верх над разумом. Но посмотрим, как он оценивает эту ситуацию с точки зрения возможностей разума изменить положение дел: «Вплоть до настоящего времени люди были способны лишь констатировать расхождение между «голосом сердца и голосом разума», но не могли его ни понять, ни устранить».

Приходится лишь согласиться с Я. Рейковским, что разумно управлять своими эмоциями мы еще не научились. Да и как управлять, когда эмоций много, а разум в лучшем случае один. Не обладая присущей разуму логикой в решении проблемных ситуаций, эмоции берут другим — своеобразной житейской изворотливостью, которая позволяет проблемную ситуацию превратить в беспроблемную. Психологи установили, что эмоции дезорганизуют ту деятельность, в связи с которой они возникли. Например, страх, возникший с необходимостью преодолеть опасный участок пути, нарушает или даже парализует движение к цели, а бурная радость по поводу успеха в творческой деятельности снижает творческий потенциал. В этом проявляется неразумность эмоций. И вряд ли они уцелели бы в соперничестве с разумом, если бы не научились побеждать «хитростью».

Так, страх останавливает перед труднодостижимой целью, но придает сил и энергии для бегства от подстерегающих на пути к ней опасностей; гнев позволяет сметать преграды, которые не удастся разумно обойти; радость дает возможность удовлетвориться тем, что уже есть, удерживая от бесконечной гонки за всем, чего еще нет.

Эмоции — эволюционно более ранний механизм регуляции поведения, чем разум. Поэтому они выбирают и более простые пути решения жизненных ситуаций. Тому, кто последует их «совету», эмоции добавляют энергии, поскольку они напрямую связаны с физиологическими процессами, в отличие от разума, которому подчиняются отнюдь не все системы организма. Под сильным воздействием эмоций в организме происходит такая мобилизация

сил, которую разуму не вызвать ни приказами, ни просьбами, ни понуканиями.

Потребность разумно управлять своими эмоциями возникает у человека отнюдь не потому, что его не устраивает сам факт появления эмоциональных состояний.

Нормальной деятельности и общению в равной мере препятствуют и бурные, неуправляемые переживания, и безразличие, отсутствие эмоциональной вовлеченности. Неприятно общаться и с тем, кто «страшен в гневе» или «неистов в радости», и с тем, чей потухший взор свидетельствует о полном безразличии к происходящему. Интуитивно люди хорошо чувствуют «золотую середину», которая обеспечивает наиболее благоприятную атмосферу в различных ситуациях общения. Вся наша житейская мудрость направлена против эмоциональных крайностей. Если горе — «не надо слишком убиваться», если радость — «не очень-то радуйся, чтобы потом не плакать», если отвержение — «не будь чересчур привередливым», если апатия — «встряхнись!»

Подобными рекомендациями мы щедро делимся друг с другом, поскольку хорошо осознаем, что неуправляемые эмоции могут нанести ущерб и самому человеку, и его взаимоотношениям с окружающими. Увы, мудрые советы редко находят отклик.

Трудно ожидать, что человек прислушается к голосу чужого разума, когда и свой собственный оказывается бессильным. Да и говорят эти голоса одно и то же: «Нужно держать себя в руках», «Не следует поддаваться слабости» и т.п. Подавляя эмоции «в приказном порядке», мы чаще всего достигаем противоположного эффекта — возбуждение усиливается, а слабость становится непереносимой. Не справляясь с переживаниями, человек пытается подавить хотя бы внешние проявления эмоций. Однако внешнее благополучие при внутреннем разладе обходится слишком дорого: разбушевавшиеся страсти обрушиваются на собственный организм, нанося ему удары, от которых он долго не может оправиться.

Американский психолог Р. Холт доказал, что невозможность выразить гнев приводит к последующему ухудшению самочувствия и состояния здоровья. Постоянное сдерживание проявлений гнева (в мимике, жестах, словах) может способствовать развитию таких заболеваний как гипертония, язва желудка, мигрень и пр. Поэтому Холт предлагает выражать гнев, но делать это конструктивно.

Как же сохранить контроль над интенсивностью чувства, если первое, что утрачивается в гневе, — это способность управлять своим состоянием? Потому мы и не даем волю своим эмоциям, что не уверены в возможности сохранить контроль над ними и направить их в конструктивное русло. Есть и другая причина излишней сдержанности — традиции, регулирующие эмоциональные проявления.

Традиционная сдержанность японцев в публичном выражении чувств в настоящее время воспринимается ими как возможный источник возрастающего эмоционального напряжения. Не случайно им принадлежит идея создания роботов, выполняющих функции «козла отпущения». В присутствии человека, бурно выражающего свой гнев, такой робот униженно кланяется и просит прощения, что предусмотрено заложенной в его электронный мозг специальной программой. Хотя цена этих роботов весьма высока, они пользуются большим спросом.

Как видим, человеку слишком часто приходится подавлять эмоции — как по индивидуальным соображениям, так и следуя традициям. Он поступает разумно в той мере, в какой ему необходимо сохранять нормальные отношения с окружающими, и вместе с тем его действия неразумны, поскольку наносят ущерб здоровью и психологическому состоянию.

Люди давно пытались найти способы воздействия на свой эмоциональный мир. Такова система регуляции эмоций, основанная на гимнастике йогов.

Наблюдательные члены этой индийской секты заметили, что при неприятных эмоциях дыхание становится стесненным, поверхностным или прерывистым, возбужденный человек принимает позы с чрезмерно повышенным тонусом мускулатуры. Установив связь между позой, дыханием и переживаниями, йоги выработали ряд физических и дыхательных упражнений, овладение которыми позволяет избавляться от эмоциональной напряженности.

Однако философская концепция йогов такова, что целью постоянного упражнения является не разумный контроль над эмоциями, а избавление от них в стремлении достигнуть полной безмятежности духа. Отдельные элементы системы йогов использовались при создании современного метода психологической саморегуляции — **аутогенной тренировки**¹.

¹ Методы саморегуляции излагаются по следующему изданию: Леоненко Н. И. Психология делового общения : учеб. пособие. М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2002.

Аутогенная тренировка. Существует много разновидностей этого метода, впервые предложенного немецким психотерапевтом И. Шульцем в 1932 г. Классическая методика Шульца включала ряд формул самовнушения, позволяющих после неоднократных занятий свободно вызывать ощущение теплоты и тяжести в различных частях тела, регулировать частоту дыхания и сердцебиения и вызывать общее расслабление. В настоящее время аутогенная тренировка широко используется для коррекции эмоциональных состояний при повышенном нервно-эмоциональном напряжении, для преодоления последствий стрессовых ситуаций, возникающих в экстремальных условиях профессиональной деятельности.

Тот, кто хочет заниматься аутогенной тренировкой, должен хотеть этого по-настоящему, отдавшись занятию **по доброй воле**, отбросив все предубеждения, раскрепостившись внутренне, удерживая себя от соблазна освоить этот метод как можно быстрее, находя в себе силы погружаться в него все глубже и глубже.

Сам метод довольно прост. В него входят определенные упражнения, воздействующие на человека в направлении от периферии к центру тела. При правильном выполнении упражнений их воздействие постепенно усиливается, вызывая расслабление сначала отдельных участков, а затем и всего тела.

В настоящее время существует множество **руководств** по аутогенной тренировке. Вот одно из них — наиболее простое и доступное.

Упражнение выполняется в положении на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя следующие формулы.

0. Я совершенно спокоен и расслаблен.

Цель: общее успокоение вегетативной нервной системы.

1. Моя правая рука (для левши — левая рука) — очень тяжелая.

Цель: мышечное расслабление.

1-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

2. По моей правой (левой) руке распространяется тепло.

Цель: снятие напряжения с кровеносных сосудов.

2-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

3. У меня спокойный и ровный пульс.

Цель: успокоение и ритмизация системы кровообращения.

3-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

4. Я дышу спокойно и ровно.

Цель: гармонизация дыхания.

4-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

5. По моему животу разливается тепло.

Цель: снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта.

5-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

6. Мой лоб прохладен.

Цель: снятие напряжения с сосудов головного мозга.

6-а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

7. Выход из состояния аутогенной тренировки.

Тренировка заканчивается вполне определенным образом.

7-а. Сжать кулаки.

7-б. Несколько раз энергично согнуть и разогнуть в локтях обе руки.

7-в. Открыть глаза.

Ни в коем случае нельзя забывать о правильном выходе из состояния аутогенной тренировки, поскольку активность системы кровообращения, сниженная в процессе расслабления, должна быть восстановлена до состояния бодрствования.

Мы рекомендуем **постепенное** вхождение в систему аутогенной тренировки, т.е. не следует в первый же день выполнять все семь упражнений, а лучше прибавлять с каждым разом по одному.

Сторонники аутогенной тренировки считают, что у нее очень **широкая сфера применения**. Очень близка к ней **медитация**. Если вы хотите научиться расслабляться и концентрироваться, этот метод может оказаться весьма полезным для вас.

Медитация. Медитацию нередко связывают с религией, но медитация давно уже выделилась из религиозной сферы, а религиозная медитация не всегда и не везде направлена

только на духовно-религиозные ценности. Примером тому служит дзэн.

Дзэн требует полного и безоговорочного погружения в простое, обыденное восприятие мира. Другие виды медитации подобным же образом отделились от своих истоков, поэтому сегодня мы можем исходить из того, что, являясь процессом снятия напряжения (преимущественно физического), медитация вполне может найти практическое применение.

Уже 2–3 минуты медитации в день могут оказать чрезвычайно благотворное влияние на человека, подверженного стрессу.

На самом деле мы медитируем чаще, чем нам это кажется, но не воспринимаем это как медитацию. Тот, кто внимательно понаблюдает за своим поведением в течение дня, может, например, прийти к выводу, что он не в состоянии непрерывно заниматься работой, а время от времени делает медитационные паузы между отдельными короткими фазами работы. Исследования на производстве показали, что на это уходит примерно 25% ежедневного рабочего времени.

К занятиям медитацией надо готовиться. При этом мы различаем **внешнюю** и **внутреннюю** подготовку.

1. Внешняя подготовка:

- убедитесь в том, что в течение следующих 10 минут вам никто и ничто не помешает;
- сядьте поудобнее в кресло или лягте на кушетку;
- проверьте вашу одежду, чтобы она вас нигде не стесняла.

2. Внутренняя подготовка:

- вы уверены в том, что хотите сейчас медитировать?
- можете ли вы отложить все ваши повседневные заботы в сторону и обратить все ваше внимание на самого себя и свое тело?
- если да, то закройте глаза и попытайтесь переключить свое внимание с внешнего мира вовнутрь, на ваш внутренний мир, на ваше тело. Заставьте скользить ваше внимание по всему вашему телу без всякой цели и плана, ощутите свое дыхание, почувствуйте, как медленно поднимается и опускается при этом живот.

При медитации чрезвычайно важно правильное дыхание. Рекомендуется считать вдохи и выдохи (раз — вдох, два — выдох, три — вдох, четыре — выдох, и так далее до десяти, а затем повторить все сначала).

Есть также и другие способы **дыхательной медитации**. Важно найти метод, больше всего подходящий вам и **улучшающий ваше самочувствие**. Не надо слепо перенимать первую попавшуюся вам на глаза методику, если она не приносит ожидаемых результатов.

При медитации можно сосредоточиваться не только на процессе дыхания, но и, например, на каком-то предмете. Допустим, вы смотрите на какую-то картину и стараетесь забыть обо всем другом. Все ваше внимание концентрируется на наблюдаемом вами предмете, все остальное для вас не существует. Подобным же образом можно медитировать, слушая музыку. При этом вы наверняка обращали внимание на то, что вам особенно легко удастся погрузиться в музыку, которая вам нравится. Природа также прекрасно используется в качестве объекта медитации.

В регуляции нервно-психического состояния широко известен благоприятный эффект использования **ручного массажа**.

Массаж. Для достижения положительного эффекта имеет значение как применяемый массажный прием, так и методика его использования. Так, при повышенном психоэмоциональном напряжении хороший эффект дает длительное, монотонное использование таких приемов как поглаживание и глубокое, ритмичное, спокойное разминание. При подавленном состоянии человека, низком психическом тоне активизации возбудительных процессов и снятию тормозных помогает применение в кратковременном резком режиме растираний, ударов, поверхностных интенсивных разминаний и т.д. Такие разновидности ручного массажа как **гигиенический** и **косметический**, особенно утром, не только обеспечивают эффективное снятие так называемого «сонного торможения» и быстрое включение в рабочий режим, но и создают благоприятный эмоциональный тонус на предстоящий день.

Точечный массаж известен с древнейших времен. Медицина Индии и Китая, Тибета и Монголии накопила уникальный, богатейший опыт воздействия на биологически активные точки (БАТ) при различных функциональных нарушениях в организме. БАТ располагаются на каналах, или меридианах, по которым циркулирует особая жизненная энергия — ци, в соответствии с китайской терминологией, или прана — с индийской. Китайская медицина полагает, что существуют два вида энергии — Ян и Инь. В организме эти два вида энергии, циркулирующие по меридианам, находятся в состоянии динамического равновесия, нарушение которого и при-

водит к заболеваниям. Воздействия на поверхностно расположенные в коже БАТ могут возобновить нормальную циркуляцию энергии и восстановить здоровье. Использование каналов для целей снятия напряжений требует определенной квалификации, хотя иногда массаж даже одной точки уменьшает психонервное напряжение. Так, эффективным оказывается точечный массаж ушной раковины.

По механизмам действия к точечному массажу близко примыкают **бесконтактный массаж** и **биоэнергомассаж**.

Как показывает опыт, эффект воздействия одного человека на другого значительно шире, чем принято считать, и все последствия его трудно учесть. Например, влияние человеческой речи складывается не только из ее смыслового значения, но и из звуковых вибраций, колебаний, которые действуют как чисто физический фактор. Оказалось, что звуки определенной частоты могут оказывать мощное целебное воздействие на органы и системы органов, причем интенсивность их для этого может быть и невысокой. Так, звуки частотой 2,5–3 тыс. герц благотворно влияют на состояние почек и других органов, а низкочастотные успокаивают нервную систему.

Сон. Особого внимания заслуживает такой феномен как **сон**. В среднем человек проводит 1/3 своей жизни в состоянии сна, без которого не может обходиться.

Существуют различные виды нарушений сна. Если человек просыпается ночью и не может снова заснуть, то говорят о **прерывистом сне**. Если же человек очень устал и, тем не менее, не может заснуть, то это называют **бессонницей**. Нарушения сна имеют и чисто индивидуальные особенности.

Взрослым необходимо спать **семь-восемь часов** в сутки. Каждый из нас знает сам, что, хорошо выспавшись, мы себя чувствуем лучше. Если же сон нарушается, у многих возникают серьезные проблемы.

Именно здесь надо начинать поиски разумных решений проблемы бессонницы. Если вам не удастся сразу заснуть, прежде всего, не стоит впадать в панику.

Единичные нарушения сна могут иметь вполне объяснимые причины, даже если их не сразу удастся установить. Если же вы страдаете **хроническими нарушениями сна**, то ваше состояние не улучшится оттого, что вы будете роптать на свою судьбу.

Приходится сталкиваться с самыми разными рекомендациями против бессонницы, такими, например, как «под-

счет овечек в стаде» и т.д., но поскольку сон — вещь очень индивидуальная, то применение подобных методов зачастую не помогает. Полезно познакомиться с некоторыми правилами, выполнение которых может просто оздоровить ваш сон.

1. Попробуйте установить, сколько времени на сон вам необходимо тратить, чтобы чувствовать себя бодрым и свежим. Если спать дольше, чем нужно, то сон будет менее эффективным.

2. Старайтесь больше двигаться, ведь физические нагрузки способствуют здоровому сну. Но физическое перенапряжение, напротив, может привести к нарушениям сна.

3. Старайтесь по возможности вставать, а также ложиться спать в одно и то же время. Таким образом, вы привыкнете к определенному времени сна и бодрствования.

4. Следите за температурой в спальне. Распространенное мнение о том, что в холодной комнате сон спокойнее, не находит достаточного подтверждения. Известно, однако, что жара плохо влияет на сон, не говоря уже о том, что потеть во сне неприятно.

5. Всем известно, что шум мешает спать. Если неподалеку от вашего дома есть источники шума (например, транспортное движение), то вам следует принять соответствующие меры.

6. Напитки, содержащие кофеин, отбивают сон. Даже если вы считаете, что чашка кофе перед сном для вас не помеха, лучше отказаться от этой привычки.

7. Тяжелая и обильная еда перед сном может сделать его беспокойным. Как, впрочем, и чувство голода.

8. Постоянное употребление снотворных средств вредно, впоследствии они к тому же практически перестают действовать. Прием же снотворного по одной таблетке от случая к случаю поможет вам легко уснуть.

9. Не пытайтесь усилием воли заставить себя заснуть. Вместо расслабления это ведет к еще большей скованности. Сохраняйте полное спокойствие в том случае, если вам не удастся сразу уснуть. Попробуйте почитать немного — некоторым это помогает.

Будем надеяться, что вам не придется прибегать к этим рекомендациям. Но даже если у вас спокойный и здоровый сон, было бы весьма полезно подумать о том, **как вы спите**. Люди со здоровым и глубоким сном должны, напри-

мер, осознавать, что это не нечто само собой разумеющееся, а что им дана прекрасная возможность для благотворного отдыха. Надо ценить эту способность, с умом пользоваться ею и не бодрствовать ночи напролет, если в этом нет нужды.

Знание особенностей психики человека, условий ее благополучного становления, развития и реализации позволяет разработать **рекомендации** по развитию психических возможностей человека, научить его пользоваться этими рекомендациями.

Для здоровой психики характерно положительное эмоциональное состояние. Преобладающее эмоциональное состояние (радость, чувство тревоги, грусть и т.д.) — это тот эмоциональный фон, на котором идет жизнь человека со всеми ее компонентами. Именно эмоциональное состояние оказывает мощное влияние на психическое здоровье и является его надежным индикатором, поэтому негативное эмоциональное состояние — показатель ухудшения психического здоровья и здоровья в целом. Следствием же таких отрицательных эмоций (особенно подавляемых) являются **невроты** — по определению И. П. Павлова, срывы высшей нервной деятельности.

Вероятность срыва высшей нервной деятельности, так же как и возникновение отрицательных эмоциональных состояний, во многом зависит от условий, в которых живет и трудится человек, отношения к нему, его деятельности, его проблемам со стороны окружающих, а также от индивидуальных особенностей нервной системы человека.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Согласны ли вы с мнением, что у каждого человека должна быть своя система эмоциональной саморегуляции?
2. Назовите присущие вам методы саморегуляции.
3. Какие эмоциональные состояния вам легче контролировать — позитивные или негативные? Как вы думаете, почему?

Психологический практикум «Познай себя»

Опросник «Самооценка стрессоустойчивости личности»

Инструкция. Конфликты, как и ряд других негативных факторов нашей жизни, создают нервные состояния и часто приводят к стрессу.

Далее предлагается тест, который позволит вам дать самооценку вашей стрессоустойчивости. Вы получите тем более объективный результат, чем более искренними будут ваши ответы в баллах на поставленные утверждения, которые нужно обвести кружком (табл. 12).

Таблица 12

Опросник «Самооценка стрессоустойчивости личности»

Вопросы теста	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров	1	2	3
3. Я постоянно переживаю за качество работы	1	2	3
4. Я бываю настроен агрессивно	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6. Я бываю раздражителен	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где возможно	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятность	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14. Мне недостает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16. Я все делаю быстро	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Далее по таблице 13 подсчитайте суммарное число баллов, которое вы набрали, и определите, каков уровень вашей стрессоустойчивости.

Таблица 13

**Подсчет результатов опросника «Самооценка
стрессоустойчивости личности»**

Суммарное число баллов	Уровень вашей стрессоустойчивости
51–54	1 — очень низкий
50–53	2 — низкий
46–49	3 — ниже среднего
42–45	4 — чуть ниже среднего
38–41	5 — средний
34–37	6 — чуть выше среднего
30–33	7 — выше среднего
26–29	8 — высокий
18–22	9 — очень высокий

Опросник «Профессиональное выгорание»

Предлагаем вам пройти короткий тест для выявления синдрома профессионального выгорания и определения степени его выраженности. Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и на бланке для ответов обозначьте, как часто вы испытываете те или иные переживания: 0 — никогда; 1 — очень редко; 2 — редко; 3 — иногда; 4 — часто; 5 — очень часто; 6 — ежедневно.

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя уставшим, когда встаю и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои сотрудники, клиенты, и использую это для более успешной работы.
5. Я общаюсь с моими сотрудниками, клиентами только формально, без лишнего эмоций и стремлюсь свести время общения с ними до минимума.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально приподнятым.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях с клиентами и коллегами.

8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на самочувствие и настроение коллег, клиентов.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к сотрудникам, клиентам.
11. Как правило, окружающие меня люди слишком многого требуют от меня. Они скорее утомляют меня, чем радуют.
12. У меня много планов на будущее, я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично происходящее с некоторыми моими коллегами или клиентами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и оптимизма в отношениях с моими коллегами и клиентами.
18. Я легко общаюсь с клиентами, независимо от их социального статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать за день.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого еще смогу достичь в своей жизни.
22. Клиенты, как правило, неблагодарные люди.

Данный тест определяет синдром эмоционального сгорания по трем основным показателям: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личностных достижений. Каждому показателю соответствует номер утверждения, а сумма баллов свидетельствует о степени его выраженности.

Для подсчета значений показателей сложите цифры согласно вашим ответам в таблице. Максимальная сумма баллов дана для проверки числового результата (табл. 14, 15).

Таблица 14

Показатели синдрома сгорания

Показатели синдрома сгорания	Номер утверждения	Максимальная сумма баллов
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукция личностных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

* Отмечен «обратный вопрос», который рассчитывается в обратном порядке, и, таким образом, ответ «ежедневно» соответствует нулевому значению.

Таблица 15

Степень выраженности показателей эмоционального сгорания

Показатели синдрома сгорания	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эмоциональное истощение	0—15	16—24	25 и больше
Деперсонализация	0—5	6—10	11 и больше
Редукция личностных достижений	37 и больше	36—31	30 и меньше

Низкий уровень свидетельствует об отсутствии выраженности данного показателя синдрома сгорания, средний — о том, что он находится в стадии формирования, высокий уровень — о том, что он сформирован.

Опросник «Диагностика уровня эмоционального выгорания»

Диагностическая методика выявляет степень профессионального выгорания.

Инструкция. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Обратите внимание: если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности — пациенты, клиенты, зрители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют меня нервничать, переживать, напрягаться.

2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.

3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.

6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа два-три) мне хочется побыть одному, чтобы со мной никто не общался.

8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам то, чего требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым-партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю партнеру внимания меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе кажется мне очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все как надо, не сократят ли меня и т.п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или уделять ему меньше внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа «не делая людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо скажется на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо быть более отзывчивым к партнеру, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинается колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. В последнее время (или всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42. Я учитываю особенности деловых партнеров хуже, чем обычно.

43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера не только в связи с работой.

45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами без души.

47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня ухудшается физическое или психическое самочувствие.

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

50. Успехи в работе вдохновляют меня.

51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется мне безысходной (почти безысходной).

52. Я потерял покой из-за работы.

53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера (партнеров).

54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.

55. Я часто приношу с работы домой отрицательные эмоции.

56. Я часто работаю через силу.

57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.

58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.

59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояние, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как на профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Обработка и анализ результатов. В соответствии с ключом осуществите следующие подсчеты.

1. Определите сумму баллов отдельно для каждого из 12 симптомов выгорания с учетом коэффициента, указанного в скобках. Так, например, по первому симптому (переживание психотрав-

мирующих обстоятельств) положительный ответ на вопрос № 13 оценивается в 3 балла, а отрицательный ответ на вопрос № 73 оценивается в 5 баллов и т.д. Суммируйте количество баллов и определите количественный показатель выраженности симптома.

2. Подсчитайте сумму показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования выгорания.

3. Найдите итоговый показатель синдрома эмоционального выгорания — сумму показателей всех 12 симптомов.

Ключ

«Напряжение»

Переживание психотравмирующих обстоятельств:

+1 (2), +13 (3), +25 (2), -37 (3), +49 (10), +61 (5), -73 (5)

Неудовлетворенность собой:

-2 (3), +14 (2), +26 (2), -38 (10), -50 (5), +62 (5), +74 (3)

«Загнанность в клетку»:

+3 (10), +15 (5), +27 (2), +39 (2), +51 (5), +63 (1), -75 (5)

Тревога и депрессия:

+4 (2), +16 (3), +28 (5), +40 (5), +52 (10), +64 (2), +76 (3)

«Резистенция»

Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование:

+5 (5), -17 (3), +29 (10), +41 (2), +53 (2), +65 (3), +77 (5)

Эмоционально-нравственная дезориентация:

+6 (10), -18 (3), +30 (3), +42 (5), +54 (2), +66 (2), -78 (5)

Расширение сферы экономии эмоций:

+7 (2), +19 (10), -31 (20), +43 (5), +55 (3), +67 (3), -79 (5)

Редукция профессиональных обязанностей:

+8 (5), +20 (5), +32 (2), -44 (2), +56 (3), +68 (3), +80 (10)

«Истощение»

Эмоциональный дефицит:

+9 (3), +21 (2), +33 (5), -45 (5), +57 (3), -69 (10), +81 (2)

Эмоциональная отстраненность:

+10 (2), +22 (3), -34 (2), +46 (3), +58 (5), +70 (5), +82 (10)

Личностная отстраненность (деперсонализация):

+11 (5), +23 (3), +35 (3), +47 (5), +59 (5), +72 (2), +83 (10)

Психосоматические и психовегетативные нарушения:

+12 (3), +24 (2), +36 (5), +48 (3), +60 (2), +72 (10), +84 (5)

Интерпретация результатов. Методика дает подробную картину синдрома профессионального выгорания. Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов.

9 и менее баллов — несложившийся симптом.

10—15 баллов — складывающийся симптом.

16—19 баллов — сложившийся симптом.

20 и более баллов — симптомы с такими показателями относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального выгорания.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса — осмысление показателей фаз развития стресса — «напряжение», «резистенция» или «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, неправомерно, ибо измеряемые в них явления существенно различны: это реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени

36 и менее баллов — фаза не сформировалась.

37—60 баллов — фаза в стадии формирования.

61 и более баллов — сформировавшаяся фаза.

Словарь основных понятий

Авторитетность — способность человека иметь определенный вес среди людей, пользоваться их признанием и уважением.

Агрессивность (враждебность) — поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.

Альтруизм — черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

Атрибуция каузальная — приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.

Аттракция — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Аутотренинг — комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическими состояниями и поведением.

Барьер психологический — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т.п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

Вежливость — моральное качество, характеризующее поведение человека, для которого уважение к людям стало повседневной нормой поведения и привычным способом общения с окружающими.

Внушение — неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в психологии и поведении последнего.

Группа — совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких общих для них признаков.

Деятельность — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.

Дистресс — отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.

Дисциплина — определенный порядок поведения людей, обеспечивающий согласованность действий внутри коллектива, обязательное усвоение и исполнение людьми установленных правил.

Доверие — отношение к действиям другого лица и к нему самому, которое основывается на убежденности в его правоте, верности, добросовестности, честности, искренности.

Жест — движение рук человека, выражающее его внутреннее состояние или указывающее на какой-либо объект во внешнем мире.

Замещение (сублимация) — один из защитных механизмов, представляющих собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, способную хотя бы частично удовлетворить актуальную потребность.

Заражение — психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких либо эмоций, состояний и побуждений.

Защитные механизмы — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

Значение — содержание, которое вкладывают в данное слово или понятие все употребляющие его люди.

Импульсивность — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

Индивидуальность — своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей.

Индивидуальный стиль деятельности — устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

Инициатива — проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независимыми от него обстоятельствами.

Инсайт (озарение, догадка) — неожиданное для самого человека внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

Интеллект — совокупность умственных способностей человека.

Интеракция — взаимодействие.

Интроверсия — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

Интуиция — способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.

Климат социально-психологический — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

Кодекс моральный — свод нравственных норм, предписываемых к исполнению.

Конфликт внутриличностный — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

Конфликт межличностный — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Конформизм — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы (либо другого человека), проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позиций.

Лидер — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами малой группы, готовыми следовать за ним.

Малая группа — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2—3 до 20—30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

Мимика — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т.п.).

Мотив — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Намерение — сознательное желание, готовность что-либо сделать.

Напряженность — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

Мораль — совокупность исторически сложившихся принципов, норм и правил поведения, с помощью которых общество регулирует взаимоотношения между людьми, обеспечивая согласование интересов личности, группы и общества.

Наказание — воздействие на человека (или группу), оказываемое как следствие допущенной им провинности и заключающееся в ограничении его возможностей.

Настроение — эмоциональное состояние человека, связанное со слабовыраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

Нормы социальные — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

Пантомимика — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

Подражание — сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

Прагматизм — учение, определяющее истинность моральной теории ее целесообразностью, работоспособностью, практическим результатом.

Психологическая совместимость людей — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

Релаксация — расслабление.

Рефлексия — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе.

Решительность — готовность перейти к практическим действиям, сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.

Ригидность — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

Роль — понятие, обозначающее поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного и т.д.).

Самообладание — способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

Самооценка — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

Саморегуляция — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

Симпатия — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

Сопереживание — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

Соперничество — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

Сотрудничество — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми, готовность поддержать и оказать им помощь. Противоположно соперничеству.

Статус — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

Стресс — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Суггестия — внушение.

Схема мышления — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с новым объектом или новой задачей.

Тест — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.

Тревожность — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

Убежденность — уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

Умение — способность выполнять определенные действия с хорошим качеством и успешно справляться с деятельностью, включающей эти действия.

Уровень притязаний — максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.

Утомление — состояние усталости, сопровождающееся пониженной работоспособностью.

Фанатизм — чрезмерная увлеченность человека чем-либо, сопровождающаяся снижением контроля за своим поведением, некритичностью в суждениях об объекте своей увлеченности.

Фрустрация — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Ценностные ориентации — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

Честолюбие — стремление человека к успехам, рассчитанное на повышение его авторитета и признание со стороны окружающих.

Эгоцентризм — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

Экстраверсия — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него. Противоположна интроверсии.

Эмоции — элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.

Эмпатия — способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

Этика — наука о морали.

Этикет — совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений.

Литература

1. *Авдеев, В. В.* Формирование команды. — 2-е изд., пер. и доп. — М., 1999.
2. *Айсмонтас, Б. Б.* Психология общения. — М., 1996.
3. *Аксельрод, А.* 2001 способ сказать «нет» изящно и веско. — М., 1997.
4. *Алексеева, И. Ю.* Компьютерная этика: история, проблемы, перспективы / И. Ю. Алексеева, А. В. Сидоров, Е. Н. Шклярник. — М., 2008.
5. *Андреев, В. И.* Конфликтология (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). — М., 1995.
6. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — СПб., 2008.
7. *Баева, О. Е.* Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие. — Мн., 2000.
8. *Байбурин, А. К.* У истоков этикета / А. К. Байбурин, А. Л. Топорков. — Л., 1990.
9. *Бакштановский, В. И.* Этика профессии: миссия, кодекс, поступок / В. И. Бакштановский, Ю. В. Согомонов. — Тюмень, 2005.
10. *Батаршев, А. В.* Психодиагностика способности к общению. — М. : Владос, 1998.
11. *Бенедиктова, В. И.* Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. — М., 1996.
12. *Беркли, А. М.* Забытое искусство слушать. — СПб., 1997.
13. *Берн, Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М., 1998.
14. *Биркенбил, В.* Язык интонации, мимики, жестов. — СПб., 1997.
15. *Бойдел, Т.* Как улучшить управление организацией. — М., 2000.
16. *Бойко, В. В.* Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. — СПб., 1999.
17. *Бороздина, Г. В.* Психология делового общения. — М., 2006.
18. *Бороздина, Г. В.* Психология делового общения : учеб. пособие. — М. : Инфра-М, 1998.
19. *Ботавина, Р. Н.* Этика менеджмента. — М., 2001.
20. *Браим, И. Н.* Культура делового общения : учеб. пособие. — Мн.: 2006.
21. *Браим, И. Н.* Этика делового общения. — Мн., 1994.

22. Браун, Д. Имидж — путь к успеху. — СПб., 1996.
23. Бринкман, Р. Гений общения / Р. Бринкман, Р. Кершнер. — СПб., 1997.
24. Бройниг, Г. Руководство по ведению переговоров. — М. : Инфра-М, 1996.
25. Булыгина, А. Этика делового общения. — Новосибирск, 1995.
26. Бэннет, К. Деловой этикет и протокол: краткое руководство для профессионала. — М., 2008.
27. Ваганова, Д. Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. — М., 1999.
28. Введенская, Л. А. Русский язык и культура речи : учеб. пособие для вузов / Л. А. Введенская [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2002.
29. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. — М., 2006.
30. Ветров, К. В. Культурно-нравственный аспект деятельности СМИ. — М., 2005.
31. Вечер, Л. С. Поведение руководителя: Практическое пособие. — Мн. : Новое знание, 2000.
32. Вечер, Л. С. Секреты делового общения. — Мн., 1996.
33. Власова Н. М. И проснешься боссом... Справочник по психологии управления. — Т. 1—3. — М. : Инфра-М, 1994.
34. Водопьянова, Н. Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек — человек» // Практикум по психологии менеджмента в профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб., 2001.
35. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — М., 1991.
36. Гойхман, О. Я. Основы речевой коммуникации / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. — М. : Инфра-М, 1997.
37. Гринберг, Дж. Управление стрессом. — М. ; СПб., 2002.
38. Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. — М., 2002.
39. Гутнер, Г. Б. Риск и ответственность субъекта коммуникативного действия. — М., 2008.
40. Данкел, Ж. Деловой этикет. — Ростов н/Д : Феникс, 1997.
41. Де Джордж, Р. Т. Деловая этика : в 2 т. — СПб. ; М., 2001.
42. Джонсон, К. Деловая этика / К. Джонсон, И. Абрамов. — Вашингтон, 2005.
43. Докучаев, И. И. Введение в историю общения. Исторические типы общения. — СПб., 2004.
44. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М., 2000.
45. Журавлев, И. А. Этика общения. — М., 1999.
46. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. — М., 2008.
47. Йонас, Г. Принцип ответственности: Опыт этики для технологической цивилизации. — М., 2004.

48. Канке, В. А. Этика ответственности. Теория морали будущего. — М., 2000.
49. Капто, А. С. Профессиональная этика. — М. ; Ростов н/Д, 2006.
50. Катишук, О. Н. Этика и психология делового общения руководителя и подчиненного. — Ростов н/Д, 2008.
51. Кара-Мурза, С. Г. Манипуляция сознанием. — М., 2008.
52. Кармин, А. С. Конфликтология : учебник. — СПб. : Питер, 1999.
53. Карнеги, Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. — М. : Проспект, 1989.
54. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей? — Мн., 1990.
55. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. — М., 2009.
56. Кнебель, Х. Правильно ли я веду себя при устройстве на работу. — М., 1996.
57. Коноплева, Н. А. Психология делового общения : учеб. пособие. — М. : Флинт, 2008.
58. Корпоративная этика. — М., 2003.
59. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. — М., 2005.
60. Криксунова, И. Создай свой имидж. — СПб., 1997.
61. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. — М. : Инфра-М, 1995.
62. Кузин, Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд. — М. : ОСБ-89, 2002.
63. Кузин, Ф. А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. — М., 2008.
64. Культура устной и письменной речи делового человека. Практикум. — М., 1997.
65. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха : учеб. пособие для студентов вузов. — Ростов н/Д, 1995.
66. Лабунская, В. А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание. — Ростов н/Д, 1999.
67. Леммерман, Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями : пер. с нем. — М., 1998.
68. Леонгард, К. Акцентуирование личности : пер. с нем. — Киев, 1981.
69. Линчевский, Э. Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя. — М. : Экономика, 2000.
70. Лук, А. Н. Эмоции и личность. — М., 1982.
71. Луман, Н. Медиакommunikation в обществе. — М., 2005.
72. Лутьян, Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс. — Мн., 1988.
73. МакКормак, М. Х. Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. — М., 1997.

74. *Мастенбрук, У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М. : Инфра-М, 1996.
75. *Митрошенков, О. А.* Эффективные переговоры. — М., 2000.
76. *Михалькевич, Г. Н.* Протокол и этикет международного общения. — Мн., 2003.
77. *Мицци, П.* Как проводить деловые беседы. — М., 1987.
78. *Мишаткина, Т. В.* Культура делового общения : учеб. пособие / Т. В. Мишаткина, Г. В. Бороздина. — Мн., 1997.
79. *Мишаткина, Т. В.* Феномен общения в философии и культуре XX в. / Т. В. Мишаткина, Я. С. Яскевич. — Мн., 2000.
80. *Назаров, В. Н.* Прикладная этика. — М., 2005.
81. *Ниренберг, Г.* Читать человека — как книгу / Г. Ниренберг, Дж. Калеро. — М., 1994.
82. *Общественная мораль.* — М., 2009.
83. *Панкратов, В. И.* Уловки в спорах и их нейтрализация. — М., 1996.
84. *Панфилова, А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб., 2001.
85. *Паркинсон, Дж.* Люди сделают то, что нужно вам. Психология для 90-х. — М., 1996.
86. *Паркинсон, С.* Искусство управлять. — СПб., 1992.
87. *Петрунин, Ю. Ю.* Этика бизнеса. — М., 2007.
88. *Пиз, А.* Язык телодвижений. — СПб., 2004.
89. *Поваляева, М. А.* Психология и этика делового общения. — Ростов н/Д : Феникс, 2004. — 352 с.
90. *Поварнин, С. И.* Спор о теории и практике спора. — СПб., 1996.
91. *Пост, П.* Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха. — М., 2008.
92. *Почепцов, Г. Г.* Имиджология. — М. ; Киев, 2000.
93. *Практическая психология для менеджеров.* — М., 1996.
94. *Прикладная этика / под ред. И. Л. Зеленковой.* — Мн., 2002.
95. *Протанская, Е. С.* Профессиональная этика. — СПб., 2003.
96. *Профессиональная этика / под ред. М. Н. Росенко.* — СПб., 2006.
97. *Психология влияния.* — СПб., 2000.
98. *Психология и этика делового общения.* — М., 2006.
99. *Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
100. *Сафьянов, В. И.* Этика общения: проблема разрешения конфликтов. — М., 1997.
101. *Свилас, С. Ф.* Международная деловая этика: Исторические и региональные аспекты. — Мн., 1995.
102. *Селигмен, А.* Проблема доверия. — М., 2002.
103. *Селье, Г.* Стресс без дистресса : пер. с англ. — М., 1982.

104. *Семке, В. Я.* Умейте властвовать собой. — Новосибирск, 1991.
105. *Скотт, Дж.* Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991.
106. *Скрипкина, Т. П.* Психология доверия. — М., 2000.
107. *Смелкова, З. С.* Деловой человек: культура речевого общения. Пособие и словарь-справочник. — М., 1997.
108. *Снелл, Ф.* Искусство делового общения. — М., 1990.
109. *Тигер, П.* Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. — М., 1996.
110. Управление организацией : энциклопедический словарь. — М., 2001.
111. Управление персоналом. — М., 2006.
112. *Фишер, Р.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Патон. — М., 2006.
113. *Фишер, Р.* Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. — М., 1996.
114. *Фукуяма, Ф.* Доверие: Социальные добродетели и путь к процветанию. — М., 2004.
115. *Хабермас, Ю.* Моральное сознание и коммуникативное действие. — СПб., 2000.
116. *Ханиш, Х.* Деловой этикет для работы и карьеры. — М., 2007.
117. *Хорни, К.* Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза. — М., 2007.
118. *Чисхольм, П.* Уверенность в себе: Путь к деловому успеху. — М., 1994.
119. *Шейнов, В. П.* Как управлять собой. — Мн., 2010.
120. *Шейнов, В. П.* Психология и этика делового контакта. — Мн., 1996.
121. *Шейнов, В. П.* Риторика. — Мн. : Амалфея, 2000.
122. *Шепель, В. М.* Имиджология. Секреты личного обаяния. — М., 1996.
123. *Шостром, Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Мн., 1992.
124. *Щербинина, Ю. В.* Вербальная агрессия. — М., 2006.
125. *Экман, П.* Психология лжи. — СПб., 2000.
126. *Экслер, А.* Общение в Интернет. — М., 2006.
127. *Эрикссон, М.* Мой голос остается с вами: обучающие истории. — СПб., 1995.
128. *Этика : словарь афоризмов и изречений.* — М., 1995.
129. *Этика : энциклопедический словарь.* — М., 2001.
130. Эффективная коммуникация: история, теория, практика : словарь-справочник. — М., 2005.
131. *Ягер, Дж.* Деловой этикет. — М., 1994.
132. *Якокка, Ли.* Карьера менеджера. — М., 1991.

Наши книги можно приобрести:

Учебным заведениям и библиотекам:

в отделе по работе с вузами
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

Частным лицам:

список магазинов смотрите на сайте urait.ru
в разделе «Частным лицам»

Магазинам и корпоративным клиентам:

в отделе продаж
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

Отзывы об издании

присылайте в редакцию
e-mail: red@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

**Бороздина Галина Васильевна,
Кормнова Надежда Александровна**

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Учебник и практикум для СПО

Под общей редакцией *Г. В. Бороздиной*

Формат 60×90 1/16.
Гарнитура «Petersburg». Печать цифровая.
Усл. печ. л. 24,31.

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

УЧЕБНИК и ПРАКТИКУМ

БОРОЗДИНА Галина Васильевна

кандидат философских наук, заведовала кафедрой педагогики и психологии
Белорусского государственного экономического университета.

КОРМНОВА Надежда Александровна

доцент, кандидат философских наук, доцент.

В книге собран основной материал по вопросам психологии и этики делового общения. Авторы структурировали его в наиболее удобной и приемлемой для усвоения форме. Особенностью этого учебника является его комплексный характер: деловое и неформальное общение рассматриваются в тесной взаимосвязи.

Материал изложен живым и доступным языком; широко иллюстрирован конкретными примерами из художественных произведений и реальных жизненных ситуаций, высказываниями известных деятелей. Кроме того, здесь рассматриваются психологические приемы, которые читатели могут использовать в своей жизненной практике.

Учебник содержит контрольные вопросы и задания, словарь основных понятий, список литературы, а в конце каждой главы есть психологический практикум.

 **Юрайт**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

biblio-online.ru

ISBN 978-5-534-00753-4



9 785534 007534